APLICACIÓN DE UN MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN ÉPOCAS DE CRISIS, ESTUDIO DE CASO: AGROEXPORTADORA DE PERÚ

Charles Alexander Sablich Huamani

Fundación Universitaria Iberoamericana

AREA DE EMPRESA, DESARROLLO DIRECTIVO Y RECURSOS HUMANOS

Lugar de realización: Ica, Perú.

Lima, Abril de 2010

APLICACIÓN DE UN MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN ÉPOCAS DE CRISIS, ESTUDIO DE CASO: AGROEXPORTADORA DE PERÚ

Charles Alexander Sablich Huamani

Evaluador: Ms. Andrés Osorio Londoño

Abstract

This thesis is a case study which focuses on an organization in the region of Ica, Perú. It has been selected this case, because of the impact the international crisis over this study object.

Then, the researcher looks for the application of strategic management inside the organization, in order to overcome the negatives impacts of the crisis. Although the situation turned out difficult for the Sociedad Agrícola DROKASA S.A. in economical terms, through the theory review, the researcher was able to build a new scheme to support that contingency.

On the other hand, understanding the term 'risk' has been a vital resource to integrate in the strategic management mode, all the risks that an organization has to deal with. Hence, the author accomplished a new pile of knowledge concentrated in a model of strategic management, taking into account the importance of having a proactive answer for economical crisis at any historical moment.

Resumen

El presente estudio de investigación expone en forma singular la aplicación del proceso de Dirección Estratégica en una empresa privada de la Región de Ica, Perú, por lo que a través de las líneas siguientes de investigación, tratamos de introducirnos al problema que ha generado graves perjuicios e inclemencias en las empresas a nivel nacional e internacional. Es decir, que abordamos la crisis económica y financiera internacional desde el punto de vista de la empresa privada.

Así, luego de un repaso de los conceptos de estrategia, estructura, cultura organizacional, liderazgo, entre otros; que conforman el entramado del proceso de dirección estratégica, y después de revisar los antecedentes de la empresa agroexportadora, se efectúa el análisis de las causas que han generado los problemas, y señalamos el planteamiento de metas y objetivos, con los que la empresa afrontará la crisis. Para tal efecto, desplegamos la aplicación de estrategias bajo un modelo combinado, de formulación e implantación de métodos de dirección empresarial, integrando en este proceso los niveles estratégico, táctico y operativo que interactúan entre ellas; utilizando entre otros los instrumentos del “benchmarking”, comparando indicadores con otras empresas del sector de similar magnitud y el “empowerment” de los trabajadores, para revertir la situación de retroceso temporal de la empresa agroexportadora más importante de la zona sur del país.

Nos ceñimos precisamente, en un caso concreto y real, determinado por la Sociedad Agrícola DROKASA S.A., puesto que es una de las empresas más importantes, grandes y complejas en el Perú, sobre todo, en la ciudad de Ica, por lo que su diagnóstico problemático y su solución, podría ayudar a otras empresas del mismo sector, a aplicar sus formulas utilizadas gerencialmente, enfocadas en la investigación, derivadas de la Dirección Estratégica, para de esa forma aportar con un grano de arena, la solución a la crisis económica y financiera internacional.

Por tales motivos, conscientes que el presente estudio de caso, intitulado “La Dirección Estratégica en Épocas de Crisis Económica y Financiera Internacional. El caso de una agroexportadora del Perú”, no pretende ser por la delimitación propia de la investigación, la única herramienta con la que se pueda afrontar la crisis, sino más bien, solamente ser un aporte al gran bagaje de información a la gerencia de la empresa, para que puedan abordar el problema, y por consiguiente, darle solución.

De ninguna manera pretendemos señalar que la tesis, tiene la verdad absoluta, o que estamos abarcando toda la realidad que plantea el problema, sin que exista la posibilidad de poder ser tratados a través de otras materias científicas que nos otorga la nueva administración moderna. Sino solamente pretendemos dar un aporte, para tomar conciencia del gran problema en la que se encuentran las empresas peruanas, y más aún las del sector de la agro-exportación, y como a través de la Dirección estratégica se puede afrontar en cierta forma a la crisis internacional.

En la tesis abordamos por consiguiente parte de los términos académicos utilizados en la Administración Científica respecto a la Dirección Estratégica de Empresas, luego hacemos un estudio de la forma en que actualmente se encuentra organizada la empresa estudiada y cuáles son sus ventajas competitivas y comparativas, sus virtudes y capacidades gerenciales, y desventajas, con las que se encuentra actualmente frente al escenario de crisis económica y financiera, concluyendo con la solución a través de la Dirección Estratégica de los problemas ocasionados por la propia crisis.

Por tales motivos estamos de acuerdo con lo señalado por Hugo Eduardo Jara Facundo en su tesis de maestría: Dirección estratégica y saneamiento de empresas. El caso PETROPERU 2001-2005, cuando señala que; los logros en las empresas que aplican estrategias exitosas, no son obra exclusiva de un solo alto ejecutivo, sino de todo un equipo gerencial y otros niveles de la organización, comprometidos con una visión, misión y objetivos estratégicos, que se formulan colectivamente y cuya implantación se lleva a cabo interactivamente, revisando su cumplimiento mediante indicadores, corrigiendo, fortaleciendo y renovando las estrategias, confirmando o corrigiendo las metas, con participación genuina en discusiones abiertas en diferentes niveles de la organización.

Prólogo

Este trabajo es el resultado del proyecto final de maestría llevado a cabo sobre la organización ‘Sociedad Agrícola DROKASA, S.A’**,** Ica, Perú. Además, esta tesis es el último requisito de la maestría en dirección estratégica de la Fundación Universitaria Iberoamericana, que debe ser aprobado por el Autor.

La empresa ‘DROKASA S.A’, busca establecer un modelo de dirección estratégica de reacción ante la crisis económica de la primera década del milenio nuevo, con base en un modelo de negocio que responda hacia el abanico de escenarios que se presentan dentro de un ambiente de presión económica, como el acontecido desde el año 2007 hasta la fecha.

En consecuencia, este estudio de caso presente, tiene como propósito central elaborar un modelo de dirección estratégica que permita responder a las amenazas del entorno económico, político, social y tecnológico, que el ambiente de crisis pone de manifiesto dentro del desempeño de la sociedad agrícola DROKASA S.A.

Tabla de contenido

ANEXOS

Capítulo 1: Marco Introductorio

1.1 Introducción

El entorno empresarial se ha vuelto, para la inmensa mayoría de los sectores y de las empresas, "turbulento" (Simpson, 2002); por lo que ha cambiado la forma de ver el panorama empresarial por parte de muchos empresarios, puesto que si para algunos es un problema esta afirmación, para muchos otros, es una oportunidad de reestructurarse y transformarse en empresas más exitosas.

En momentos de globalización económica, donde las grandes empresas, bancos y financieras de los Estado Unidos, demostraron al mundo, ser los pioneros y abanderados de la economía capitalista -mundo globalizado y era del conocimiento-, es ahora el primer país gestor de una recesión económica internacional, más grande que la historia de la humanidad haya conocido. Generando una gran crisis, debido principalmente al mal manejo de la economía norteamericana con incidencia global.

Se ve reflejado esta aseveración en las posibles causas siguientes:

1. Excesos en el uso de crédito y expansión monetaria, (Endeudamiento excesivo de las familias).

2. Caída en los mercados de bienes raíces.

3. Exceso de Inventarios.

4. Déficit presupuestal.

5. Inflación creciente.

6. Devaluación del Dólar.

7. Cambio de Optimismo a Pesimismo de la sociedad.

8. Incremento en el desempleo.

9. Disminución en el ritmo del consumo privado.

10. Ahorro negativo de las familias.

Es posible que este desorden económico ocasionado en los Estados Unidos, pueda repercutir significativamente en la economía y las finanzas en las empresas a nivel mundial, y aún más en el Perú; cuya economía es pequeña en comparación con otros países de la región, como es el caso del Brasil o de Chile, por poner algún ejemplo.

Es así, que actualmente se puede apreciar como se viene generalizando y agudizando la crisis económica y financiera en el mercado peruano, a tal punto que la agro-exportación en el Perú, ha sufrido una caída en este último año, sobre todo, de aquellas empresas dedicadas a la exportación de espárragos y uvas de mesa, como en el caso de la empresa Sociedad Agrícola DROKASA S.A., hechos que han de repercutir significativamente en la forma de la organización, y gestión empresarial, que obligue a redefinir su estructura organizacional, para sobre pesar la tormenta ocasionada por la recesión económica mundial.

La agroexportación en el Perú, ha hecho que los efectos inflacionarios de los 80 y el crecimiento económico por la venta de las empresas estatales de los 90, sean considerados pequeños problemas económicos, en tanto a través de este medio agroexportador el Estado Peruano ha venido creciendo macro económicamente a un ritmo de casi 8% anual en el Producto Bruto Interno (PBI).

Es por estas razones que para el año 2008, el Perú contaba aproximadamente con reservas nacionales de US$ 35´000 000 000 (Treinta y cinco mil millones de Dólares Americanos). Hecho que motivo a los funcionarios del gobierno, desde el Presidente de la República hasta los Ministerios, en señalar que los problemas de la recesión económica y la crisis económica y financiera internacional no iban a afectar a la economía Peruana; craso error en tanto el mercado norteamericano desde hace muchos años es el principal consumidor y comprador de los productos de agro-exportación del Perú. En tal sentido, si este país con una economía tan grande, tiene problemas de liquidez debido a una recesión económica nunca antes vista desde que apareció el capitalismo en la humanidad, no puede ser posible que el Perú, con una economía pequeña pueda estar exento de los problemas de la recesión económica y financiera mundial.

El presente trabajo, tiene como fin, la implantación de un sistema de Dirección Estratégica para una empresa de Agroexportación. Mediante este sistema, se pretende dar soluciones a los problemas que han ocasionado la Crisis Económica y Financiera Internacional, facilitar mecanismos de acción para afrontar esta crisis, identificar los riesgos que atañe este problema y cómo solucionarlos sin que la empresa pierda credibilidad interna y externa, reorientar la organización de la empresa, recurrir a especialistas y sobre todo, reducir los costos de producción y distribución de los productos. Para entender plenamente los objetivos de la presente tesis, nos hemos planteado las siguientes hipótesis:

- La crisis económica y financiera internacional es el factor principal que podría ocasionar el colapso a Sociedad Agrícola DROKASA S.A. para lo cual es necesario realizar una nueva propuesta de dirección estratégica, basada en la planeación

estratégica para afrontar eficazmente la recesión económica externa mundial. Hipótesis General.

- Es posible que modificando el sistema de dirección estratégica basada en la planeación estratégica, Sociedad Agrícola DROKASA S.A. afronte eficazmente la crisis económica y financiera internacional. Hipótesis Específica.
- Determinar si efectivamente con la planificación estratégica se logra que Sociedad Agrícola DROKASA S.A. afronte la crisis económica y financiera internacional. Hipótesis Específica.

Es por estos motivos que consideramos necesario realizar el presente trabajo de investigación, por cuanto queremos comprender qué efectos está ocasionando este problema mundial denominado: crisis económica y financiera, y su incidencia en las empresas agro exportadoras peruanas. Y como se puede afrontar estos problemas con una política empresarial basada en la Dirección Estratégica.

Estos lineamientos de la Dirección Estratégica serán en consecuencia los pilares que darán solución eficaz a la crisis, serán fuentes inagotables de orden y manejo empresarial, que van a permitir dar las pautas necesarias a los funcionarios de la empresa, para crear nuevas formas de organizar y dirigir la empresa del sector al que pertenecen, y con ello reactivar la producción, la comercialización, la exportación, la economía interna, y afrontar eficazmente la recesión debido a la crisis.

No olvidemos que si no se dan las pautas de solución a la crisis, es más que probable, que la empresa pueda colapsar y desaparecer del mercado, como ya ha sucedido con varias agroexportadoras en la región de Ica; esta verdad, de igual modo, se daría respecto a la forma de afrontar la crisis por los directivos de Sociedad Agrícola DROKASA S.A. en la crisis económico-financiera del mercado internacional.

1.2 Descripción del área problemática

Sociedad Agrícola DROKASA S.A., actualmente es una de las empresas agroexportadoras número uno de la Región Ica, es la abanderada en la exportación de espárragos y uvas frescas de la zona sur del Perú; y por consiguiente, una de la más grandes compañías a nivel nacional. Hechos que con el devenir del tiempo le han abierto un conjunto de mercados, principalmente el de Estados Unidos, que primero gracias a la ley de Preferencias Arancelarias Andinas (ATPA) -luego denominada con las siglas ATPDA-; y segundo, con el tratado de libre comercio, suscrito entre el gobierno del Perú y el gobierno Norteamericano, coadyuvaron a acrecentar el margen de producción y exportación de los productos producidos y empacados por la empresa.

Tanto así, ha ido creciendo el soporte exportador en el Perú, que actualmente tiene suscritos tratados de libre comercio con Tailandia, con la República Popular de China, y por suscribir con Chile, Singapur y otros países; que los socios de corporación, tuvieron que comprar otros fundos fuera de la ciudad de Ica, específicamente en la ciudad de Barranca y Supe, al norte de la Capital Peruana (Ciudad de Lima), para que con ello acrecienten su capacidad de producción, obteniendo con ello, grandes dividendos y un buen status dentro de las empresas peruanas.

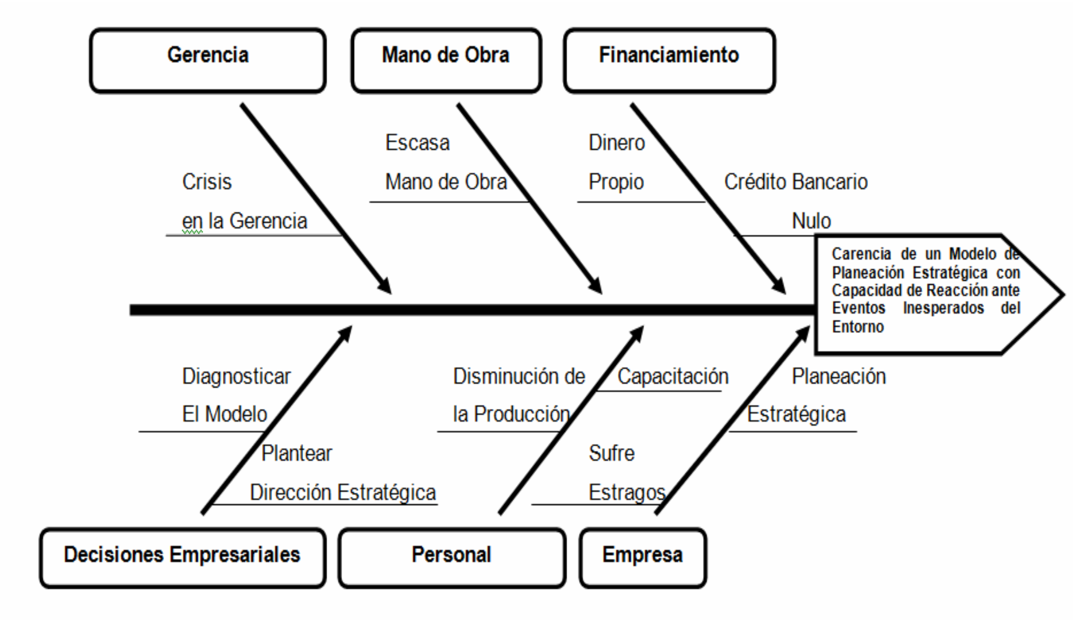
Sin embargo, con el devenir de la crisis económica y financiera internacional, surgida en el año 2007, prolongada hasta el año 2009, en donde los mercados internacionales han venido a la baja, generando que los precios de las materias Primas como el oro, el cobre, el hierro y otros se desplomen en las bolsas de valores. Así como los productos de consumo alimenticio de segundo orden como las uvas de mesa, las paltas, los espárragos, la paprika, pierdan su valor comercial debido a la recesión

económica, esto ha ocasionado graves problemas económicos y financieros a varias empresas agroexportadoras en todo el Perú.

Por consiguiente, de igual forma se ve afectada, la empresa Sociedad Agrícola DROKASA S.A. Por estas razones, y viendo hacia el futuro, los socios (accionistas) de la empresa tuvieron que reunirse en varias ocasiones con los altos funcionarios de la corporación, para entablar y organizar un conjunto de medidas dentro de la empresa, destinadas a sobre llevar de la mejor manera la crisis internacional. Y dentro de esto ,se plantea la necesidad de proponer un conjunto de acciones, para palear en parte el problema. En tal sentido, se efectúa el presente trabajo de investigación, con la finalidad de señalar el camino que dará solución a la crisis basándonos en la Dirección Estratégica, haciendo uso de los conocimientos y los cambios a realizar en la organización, la planeación, el marketing, la gestión, el liderazgo, la logística, entre otros, dentro de la empresa.

Entonces, a través del presente trabajo de investigación se absuelven las inquietudes que existen sobre el creciente interés en la literatura académica, sobre la gerencia de las empresas en crisis, considerando para ello las diversas aproximaciones al tema desde una perspectiva organizacional, estratégica, económica o social.

Figura 1 Diagrama causa-efecto



Fuente: Propia.

La empresa Sociedad Agrícola DROKASA S.A. afronta el riesgo de desaparecer del mercado debido a la crisis económica y financiera internacional. Al respecto, la alta gerencia ha solicitado a los diversos estamentos de la administración, que se determine cuál es el mejor modelo de dirección estratégica para salir del hoyo que plantea la crisis económica y financiera internacional.

En tal sentido, para esquematizar y presentar de una manera más precisa el problema, en el presente estudio, recurrimos al 'Diagrama de Ishikawa', también llamado diagrama de causa-efecto, con la finalidad de diagramar las causas y efectos que genera la utilización del modelo de dirección estratégica en Sociedad Agrícola DROKASA S.A. para afrontar la crisis económica y financiera internacional.

Conforme al diagrama de causa-efecto, se puede determinar que la gerencia se encuentra en crisis, en tanto no encuentra la solución al problema que se le plantea, a tal punto de solicitar se realicen las acciones tendientes a encontrar la solución a través de

la aplicación de un modelo de dirección estratégica. También, se ha determinado que la crisis ha generado la deserción de la mano de obra en los campos de cultivo, con lo que la crisis se agudiza para la empresa.

Las personas que antes veían la posibilidad de trabajar en la agroexportación porque cobraban en forma oportuna sus sueldos, ven que las empresas con la crisis están demorándose para pagarles, por lo que prefieren trabajar en otros rubros que le permite la ciudad de Ica, en la minería y en la pesca que ha mejorado sus condiciones laborales. Generando con ello, una escases de mano de obra nunca antes visto en la agroexportación en Ica.

Los bancos al igual que las financieras y las cajas municipales, sufren de igual manera la crisis económica internacional, por lo que actualmente no entregan créditos o préstamos bancarios, sino recurriendo a diversos requisitos que antes de la crisis no solicitaban, esta situación ha generado estragos en la empresa, porque no cuenta con liquidez para financiar sus actividades productivas, teniendo que recurrir para tal caso al dinero propio a través de más aportaciones por parte de los accionistas de la empresa.

En tal sentido, la empresa está estudiando la forma de diagnosticar un modelo para plantear una dirección estratégica que le permita en parte palear los problemas generados por la crisis internacional.

De igual modo, se ha podido determinar que al faltar mano de obra ha disminuido la capacidad productiva de la empresa, pero lo que es peor, es que el personal estable con la que cuenta actualmente la empresa ha disminuido su producción debido a que están más preocupados por sus deudas personales, y no por la empresa; teniendo que recurrir Sociedad Agrícola DROKASA S.A. a la capacitación para impulsar la producción del personal estable de la empresa.

1.3 Delimitación del problema

La empresa en sus diversas formas de organización, en sus variadas formas de dirección y diferentes formas de estrategias empresariales, afronta problemas internos y externos, que por la magnitud de los mismos llevan a que la empresa pueda colapsar.

La crisis económica y financiera internacional de los últimos tiempos, es un problema muy grave que le ha tocado vivir a las empresas peruanas en la actualidad, toda vez que está enfocado directamente en la economía de las familias, la economía de las empresas y la economía de los países. Por lo que podríamos decir que es un flagelo que ha ocasionado la quiebra de muchas empresas a nivel mundial, trayendo consigo falta de trabajo, crisis sociales y desolación.

El presente trabajo de investigación se determina delimitando el enfoque del problema, señalando cuáles son sus causas-efectos y cómo la Dirección Estratégica es el camino para dar solución eficaz a la crisis económico y financiero internacional.

Todos estos hechos que parecen aislados, tienen un sólo origen que es la crisis económica y financiera internacional, por lo que la empresa sufre sus estragos, teniendo en consecuencia que recurrir a la aplicación de un modelo de dirección estratégica orientada a la planificación estratégica.

1.3.1 Delimitación Espacial. La presente investigación por sus características esenciales que esta contiene, se desarrollará en los diversos lineamientos que establece la Dirección Estratégica en una empresa en particular denominada Sociedad Agrícola DROKASA S.A. de la Región de Ica.

1.3.2 Delimitación Temporal. El presente estudio de investigación se inició en el mes de Agosto del 2008 y está culminando en el mes de Agosto del 2009.

1.3.3 Delimitación Socio-Empresarial. Las empresas agroexportadoras son entidades vitales en el desarrollo de las economías locales donde realizan sus actividades. Por tal motivo, la sociedad Agrícola DROKASA S.A. cumple un rol fundamental en la ciudad de Ica, en tanto facilita la creación de fuentes de trabajo, para aproximadamente 5,000 familias. Por lo que su delimitación empresarial está dada por la repercusión negativa que traería consigo que la empresa quebrara, serían muchas las familias las que se quedarían sin dinero para afrontar las necesidades básicas de alimentación, vestido y vivienda; así mismo, sería el propio Estado Peruano perjudicado ya sería una empresa menos por la que se obtienen los impuestos.

1.4 Sistematización del Problema

1.4.1 Problema General. ¿Cuál es el mejor modelo de Dirección Estratégica que debería utilizar Sociedad Agrícola DROKASA S.A., para afrontar la crisis económica y financiera internacional?

1.4.2 Problemas Específicos. ¿Cuál es el grado de aplicación de la Dirección Estratégica en Sociedad Agrícola DROKASA S.A.? ¿En qué medida se aplica la perspectiva de los clientes de la Dirección Estratégica en Sociedad Agrícola DROKASA S.A.? ¿Cuál es el grado de aplicación de la perspectiva de procesos internos de la Dirección Estratégica en Sociedad Agrícola DROKASA S.A.? ¿Se aplica la perspectiva del aprendizaje e innovación de la Dirección Estratégica en Sociedad Agrícola DROKASA S.A.? ¿Cuál es el efecto que produce la aplicación de la Dirección Estratégica en los niveles de productividad de Sociedad Agrícola DROKASA S.A.?

1.5 Objetivos

Toda investigación tiene un fin, relacionado con la consecución de unos objetivos, pero como mínimo siempre podremos diferenciar entre el fin teórico y el fin práctico. Ahora

se trata de facilitar la comprensión de estos objetivos a través de la exposición detallada de las cuestiones concretas que motivan el análisis teórico y empírico, así como de la hipótesis general de la presente investigación.

En primer lugar, pretendemos profundizar en la comprensión del proceso de dirección estratégica para determinar todos sus elementos, fases y relaciones, con lo cual elaborar un patrón o modelo teórico que nos sirva de referencia, tanto para su aplicación en una función específica (la de recursos humanos) como en organizaciones concretas (las agroexportadoras).

En segundo lugar, este modelo teórico de Dirección Estratégica se contrastará con el modelo o modelos reales que obtendremos de la investigación empírica realizada en Sociedad Agrícola DROKASA S.A., para alcanzar los objetivos que definen las hipótesis concretas de la presente Tesis.

1.5.1 Objetivo Principal. Identificar, determinar y precisar, el mejor modelo de Dirección Estratégica que debería utilizar Sociedad Agrícola DROKASA S.A. para afrontar la crisis económica y financiera internacional.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Presentar y explicar los diversos modelos de Dirección Estratégica que podría utilizar Sociedad Agrícola DROKASA S.A. para afrontar la crisis económica y financiera internacional.
- Identificar plenamente cuál es el modelo adecuado de Dirección Estratégica que podría utilizar Sociedad Agrícola DROKASA S.A. para afrontar la crisis económica y financiera internacional.

- Establecer los resultados favorables o desfavorables según el modelo de Dirección Estratégica que podría utilizar Sociedad Agrícola DROKASA S.A. para afrontar la crisis económica y financiera internacional.
- Establecer un proceso de planificación Estratégica de acuerdo al modelo de Dirección Estratégica que podría utilizar Sociedad Agrícola DROKASA S.A. para afrontar la crisis económica y financiera internacional.

1.6 Justificación e importancia del estudio de caso

El presente trabajo de investigación se justifica porque le permite a la empresa Sociedad Agrícola DROKASA S.A. -independientemente de la realidad de las otras empresas del sector agro exportador-, identificar las debilidades y fortalezas de las áreas del proceso productivo, acopio, distribución y comercialización de la empresa, y así, determinar qué mecanismos y herramientas de la Dirección Estratégica puede utilizar para hacerle frente a la crisis económica y financiera internacional.

De igual modo, a través de este proyecto se pretende demostrar que es importante proseguir con los estudios de posgrado: maestría y doctorado; porque los conocimientos en las diversas áreas de las ciencias –sobre todo en la administración de empresas- están cambiando cada vez más rápido, por lo que quien no se capacita constantemente, cada vez es menos profesional. No olvidemos que estamos inmersos, en la era del conocimiento, donde la información es más directa y cercana a las personas, ya sea por mecanismos escritos, sistemas audiovisuales, mecanismos informáticos e internet. Igualmente, se justifica el presente trabajo de investigación, porque se pretende ayudar a encontrar alternativas de solución a los estragos que viene ocasionando la crisis económica mundial en la empresa de la que el autor hace parte, y

colateralmente, servir de modelo a las demás agroexportadoras de ciudad de Ica; en tanto se encuentran inmersas en los mismos estragos ocasionados por la crisis.

En tal sentido, cabe mencionar que la Dirección Estratégica es un conjunto de herramientas diseñadas por la disciplina de la administración, que constituye un sistema de medición, adecuación, evaluación y desempeño empresarial que juega un rol vital en el sistema estratégico de la gestión empresarial.

Si bien la práctica ha demostrado que en las empresas de primer nivel que han aplicado correctamente la Dirección Estratégica, estas herramientas se han convertido en un factor importante en el éxito de la organización. Sin embargo, podemos afirmar que en nuestro país la experiencia ha dado buenos resultados en algunas empresas privadas, particularmente en Bancos, clínicas y hospitales y empresas de prestación de servicios, pero aún muy escasamente en el Sector Agro-exportador de la región de Ica.

Es por ello, que surge el interés desarrollar la presente tesis que permita evaluar la aplicación de la dirección estratégica en uno de los sectores más importantes de la Región de Ica como es el agro exportador y verificar si este modelo de gestión podrá incidir directamente en la productividad de una de las más importantes empresas en la agro-exportación iqueña.

Con el estudio que se propone, se contribuirá al debate teórico sobre las ventajas de la Dirección Estratégica y su aplicabilidad en empresas, así como a validar los planteamientos teóricos que existen en la literatura especializada sobre este tema. Asimismo, se brindará información valiosa proveniente de los funcionarios y trabajadores administrativos de las empresas agro-exportadoras investigadas, para la toma de decisiones relacionadas con la posibilidad de uso de esta herramienta de gestión.

Se justifica también el presente trabajo de investigación, por cuanto actualmente el Perú está afrontando en forma colateral los embates de la crisis económica mundial, que ha generado un alto grado de recesión económica en toda la región sudamericana; y aún más en los países desarrollados como Estados Unidos y toda Europa. Esto ha motivado que los compromisos asumidos de compra de productos de agro exportación producidos en el Perú, entren en un estado de letargo, que ha hecho que muchos productos ya exportados al exterior, sean devueltos por la falta de compra (dinero) de las empresas de Europa, Asia y EEUU.

Es así, que en un marco muy desfavorable para las empresas de productos no tradicionales del Perú, se han visto afectadas en su producción, a tal punto que muchas de ellas han tenido que cerrar sus centros de producción, por la inminente quiebra por falta de colocación de sus productos en el extranjero. Y a esta realidad no está exenta o librada la empresa Sociedad Agrícola DROKASA S.A., cuyos productos de exportación son los denominados no tradicionales, en tanto produce, comercializa y exporta productos agrícolas como espárragos frescos, paltas y uvas de mesa. En consecuencia, tiene que volver su mirada hacia dentro de la empresa y realizar las correcciones y los afinamientos de la organización y plantear una política nueva de gestión estratégica empresarial para afrontar la crisis económica y financiera internacional.

La Administración moderna enfocada en la Dirección Estratégica, como fuente de dirección institucional, cumple un rol fundamental en la creación, desarrollo y fines de las empresas. En consecuencia, la dirección estratégica, que es parte de la administración, le da un enfoque gerencial -de perspectiva y desarrollo-, en tanto es el eje central donde se cimientan las bases empresariales.

1.7 Alcance

Se propone dar las soluciones idóneas y funcionales, para cumplir con los objetivos señalados anteriormente, para coadyuvar con el fortalecimiento de las relaciones empresariales a través de la Dirección Estratégica y realizar las mejoras en la empresa, para sobre salir de la crisis económica y financiera internacional.

Esta solución está orientada a la empresa Sociedad Agrícola DROKASA S.A. de Ica, y está basada exclusivamente en realizar una consultoría para mejorar el servicio de atención al cliente de la empresa, proponiendo el diseño de la herramienta y la arquitectura adecuada con las características siguientes:

Permitir la organización empresarial adecuada a los problemas presupuestales ocasionadas por la crisis económica y financiera internacional.

Capturar, analizar y transformar datos de la empresa y canalizarlos para que sean herramientas idóneas para afrontar la crisis económica y financiera internacional.

Proveer de información para la comercialización y promoción de los productos de la empresa, con la finalidad de mantener en cautiverio comercial a las empresas que ya son nuestros clientes y generar coberturas sobre nuevas empresas como potenciales clientes.

Extender los horizontes de la empresa a un entorno de economía globalizada.

El trabajo de consultoría no contempla la implementación de las herramientas, ni los aspectos legales que influyen en la transacción financiera que da origen a la Dirección Estratégica.

1.8 Posibles soluciones al problema

La Crisis Económica y Financiera Internacional ha generado graves estragos en la empresa Sociedad Agrícola DROKASA S.A. Esto debido a que la mano de obra con la que se contaba para trabajar los campos ha sufrido un revés considerable, porque el personal prefiere trabajar en otras áreas productivas más rentables y que no tengan el problema de posible falta de dinero para el pago de sus honorarios.

De otro lado, los bancos, financieras, cajas municipales y cajas rurales en el Perú, han dejado de dotar de financiamiento a las agroexportadoras (por un tiempo determinado), porque conocen que al existir una recesión económica en los países consumidores de estos productos, no hay efectivo en la población para adquirirlos. Trayendo consigo un retroceso en el consumo per cápita de espárragos y uvas de mesa en los países consumidores. Un ejemplo concreto de este hecho se vio reflejado cuándo Sociedad Agrícola DROKASA S.A. logró exportar una cierta cantidad de conteiner con uvas de mesa y espárrago a E.E.U.U., que luego de un tiempo fueron devueltos por falta de pago, generando graves perjuicios económicos a la empresa.

Capítulo 2: Planteamientos Teóricos

2.1 Introducción

Los planteamientos teóricos incluyen conceptos y principios básicos de crisis y riesgo, y demás elementos que influyen en las empresas. Específicamente cuando éstas actualmente se encuentran frente a una crisis económica y financiera internacional. Asimismo, tiene como finalidad esencial aclarar el panorama de la investigación a través de este planteamiento teórico.

Para poder realizar ello, es indispensable establecer claramente qué es la Dirección Estratégica, qué tipos o formas se pueden utilizar, qué requisitos esenciales debemos mantener y respetar, y qué punto de estos influyen significativamente en la estructura de las empresas; más aún en tiempos de recesión económica internacional.

De igual modo, prendemos establecer claramente que influencia arroja la gerencia en la gestión de las empresas agroexportadoras, qué papel desempeñan su actividad, y cómo es que los altos funcionarios de Sociedad Agrícola DROKASA S.A. han implementado sus políticas gerenciales para sobre llevar la crisis económica y financiera internacional.

2.2 Administración del Riesgo en la Crisis

2.2.1 Concepto de Riesgo. Todo cuanto se haga en la empresa, desde las compras, la contratación del personal, pasando por la adquisición implementos para producir bienes o servicios genera un grado de riesgo. Es decir, que las empresas lidian con el riesgo a cada momento y a cada instante. En cada momento porque se toman decisiones para encaminar la corporación y cada instantes porque todas las áreas de la empresa se encuentran en pleno funcionamiento generando grados de riesgo.

Se dice que una decisión se expone a riesgo cuando hay una serie de resultados posibles que pueden fluir de ella y cuando es posible asignar probabilidades conocidas

de manera objetiva a esos resultados (Bannock, Baxter y Rees, 2003). A decir del diccionario Anaya de la Lengua (1980), el riesgo proviene de la voz latina *resecare* que significa: cortar. En consecuencia es la posibilidad o proximidad de un daño.

Para el Derecho conforme lo señala Cabanellas (1989), riesgo es contingencia, probabilidad, proximidad de un daño, “peligro”. Por lo tanto, el riesgo difiere de la incertidumbre, en la que hay una pluralidad de resultados a los que no es posible asignar probabilidades (Bannok et al, 2003). La decisión de aceptar un juego que implica lanzar una moneda es una decisión expuesta a riesgo, puesto que hay más de un resultado posible (cara o cruz) y el impar puede ser calculado. El término riesgo se define al mismo tiempo en forma más amplia y más estricta que en su uso cotidiano. Una “situación de riesgo” en términos cotidianos por lo general se refiere a aquella en la que uno de los resultados compromete a quién toma la decisión en pérdidas – un hombre de negocios podría no sentir que está “tomando un riesgo” si una inversión tuviera dos resultados posibles, siendo uno de ellos una ganancia de 10,000 dólares y el otro de 5,000 dólares. Pero, según la definición estricta, ésta es una situación que implica riesgo. Por un lado, el hecho de que con frecuencia no se puedan asignar probabilidades objetivas significa que muchas situaciones que en la práctica se denominan “riesgosas” están, en la definición estricta, en realidad expuestas a incertidumbre en lugar de riesgo.

Pero para el factor que merece determinarse a través de la presente tesis, cuyo realce es de indispensable determinación, es que toda actividad humana genera cierto grado de riesgo, algunas en mayor grado, otras en menor grado. Y qué decir entonces de la actividad humana concerniente a la actividad empresarial, por supuesto que es causante de grandes riesgos, por cuanto se encuentra en cuestión cierta cantidad de dinero –propio o prestado-. En tal sentido, podríamos afirmar categóricamente que en toda inversión, el riesgo es una parte inherente.

En tal sentido, cuanto más inversión se realiza en una empresa, mayor será el grado de riesgo que esta tendrá que afrontar. Lógicamente que todo riesgo en inversión, sea cual fuera, y aún más en lo concerniente a la inversión empresarial, de igual modo redundará en mayor rendimiento al momento de generar ingresos, esto estará determinado por otros factores inherentes a la propia inversión. Por lo tanto, existe una relación directa entre el riesgo y el rendimiento, donde el tiempo juega un papel importante, en modo crucial dentro del marco estructural de dicha ecuación. Aunque no siempre el resultado es el mismo, las inversiones con mayor riesgo tienen un mayor potencial de rendimiento, y viceversa, a menor riesgo, menor será la recompensa.

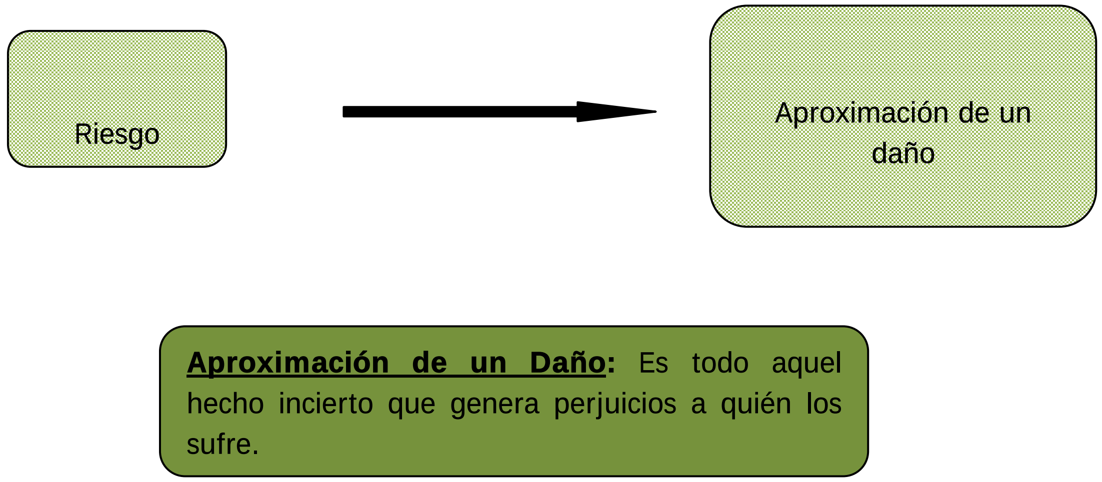
No se pueden eliminar los riesgos al invertir, pero un inversor que conoce los diferentes tipos de riesgo podría tomar los pasos necesarios para mantenerlos en un nivel aceptable. No obstante, sería imposible señalar que no existiría ningún riesgo cuando se invierte, esta aseveración es una utopía. Al conocer los riesgos se pueden formular estrategias que los contrarresten o lo mitiguen, y hasta algunas veces convertirlos en oportunidades y de esta forma lograr alcanzar los objetivos de la inversión. Hay quienes dicen que el riesgo es la medida de una sorpresa probable. En el mudo de las inversiones suceden tanto las sorpresas positivas como las negativas. No todas las clases de riesgo aplicarán a cada inversión y como principio, colocar el dinero en diferentes tipos de activos (acciones, inversiones de rentas fijas, equivalentes de efectivo) ayudará a manejar mejor el riesgo que invirtiendo todos los fondos en un solo activo.

Como conclusión, podríamos señalar que cuando hablamos de riesgo existen diversos factores que un inversionista tendrá que evaluar. Como por ejemplo, la edad, la situación familiar, los ingresos y las metas financieras, entre otros. Todos estos influyen en la cantidad de riesgo que se debe aceptar, para escoger la cartera de inversión más

adecuada. Por ello hay que balancear el perfil de inversionista con las potenciales inversiones.

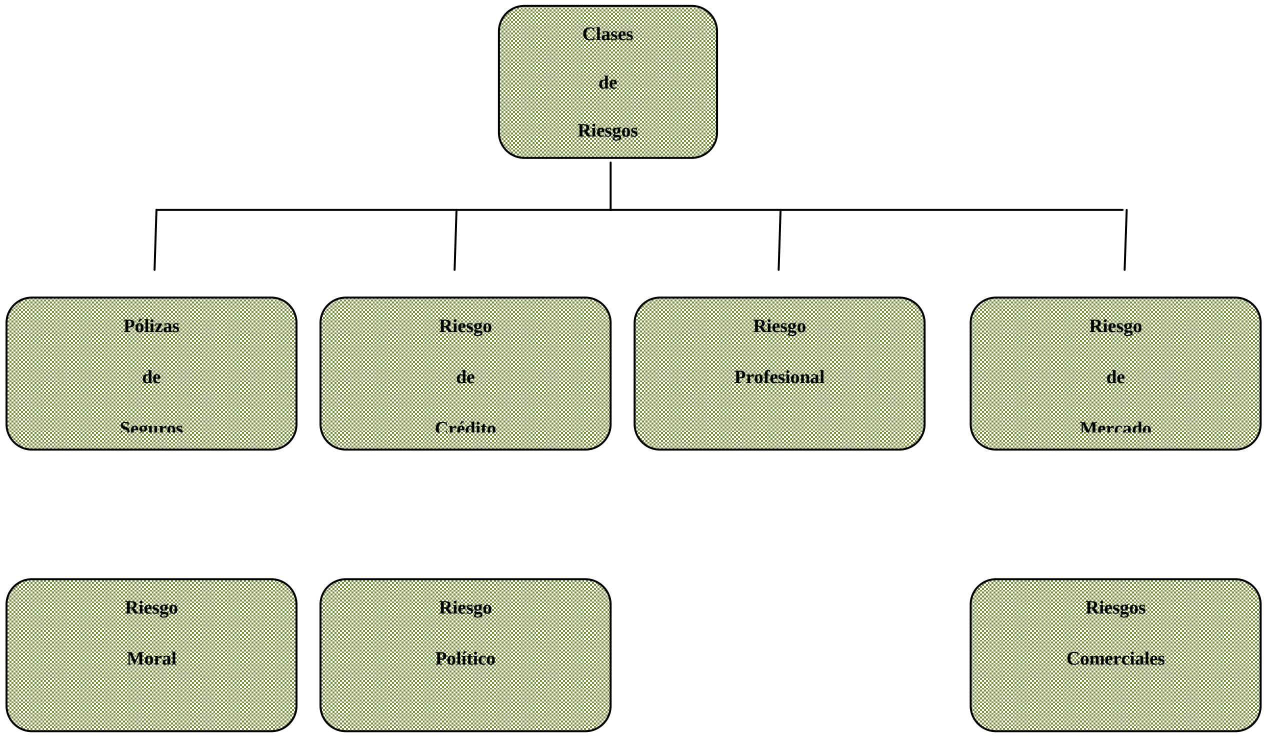
2.2.2 Clases de Riesgos. Para lo cual consideramos diversos aspectos respeto al riesgo. (Ver esquema del riesgo, figura 2 y 3).

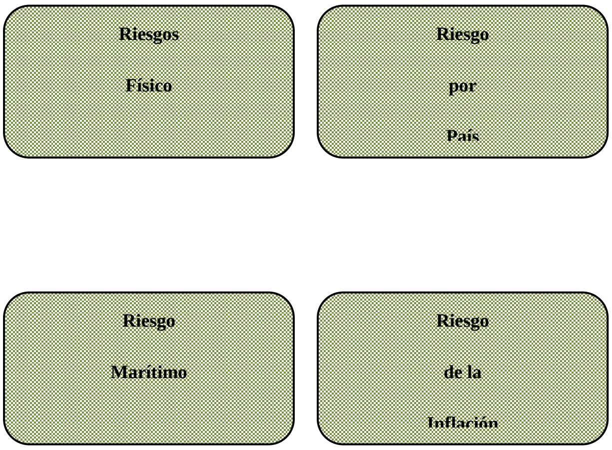
Figura 2 Esquema del Riesgo



Fuente: Elaboración Propia

Figura 3 Clases de riesgos





Fuente: Propia.

Es un problema conceptual, el determinar qué clases de riesgos existen en el manejo empresarial, más aún en este trabajo de investigación, por cuanto el mismo, tiene por finalidad determinar “el riesgo”, frente a una crisis económica y financiera internacional; y cómo este hecho externo afecta a las empresas en la región de Ica. En tal sentido, debemos manifestar que el enfoque que señala el concepto del riesgo, se va adecuando según a los hechos concretos de las propias necesidades de cada hecho incierto. En tal sentido el riesgo se clasifica de diversas formas.

Para el Derecho existen las siguientes clases de riesgo según Cabanellas (1989):

2.2.3 Riesgo Marítimo. Todo caso fortuito, fuerza mayor, accidente o hecho imputable para quien lo sufre que acaece, con mayor o menor rareza, y gravedad muy variable, en la navegación, con repercusiones en tripulantes, pasajeros, cargadores destinatarios, en el buque y en la carga.

2.2.4. Riesgo Profesional. Daños eventuales anejos al desempeño de actividad propia de una profesión u oficio, dentro de las características habituales del individuo y

de la misma; y responsabilidad que origina para reparar los males y perjuicio sufridos en caso de concretarse la eventualidad desfavorable.

- Mientras que para el Oficio de la Economía, el concepto de riesgo se subdivide de la siguiente forma:

2.2.5 Riesgo de Crédito. Se refiere, en las operaciones de préstamos, a la probabilidad de que un prestatario sea incapaz de regresar el principal o de pagar los intereses. En las operaciones de cambio exterior se refiere al riesgo neto en el momento de liquidación.

2.2.6 Riesgo Político. Se refiere a la viabilidad de continuidad o discontinuidad política de un país y el peligro que esto ocasione a la actividad económica y financiera, en forma independiente de la capacidad de crédito que posee un país. Un gobierno puede tomar decisiones políticas que afecten el clima económico y la estabilidad dejando vulnerables las inversiones, tanto para el mercado interno como para los extranjeros. Un país, por ejemplo, puede entrar en guerra, hacer una revolución, confiscar bienes, imponer salarios mínimos y elevar los impuestos y todas estas decisiones afectarán la medida como los inversores perciben la estabilidad o confianza de ese país.

2.2.7 Riesgo por País. Se refiere al aspecto de riesgos que surgen de los medios económico, social y político de un país determinado (incluyendo políticas gubernamentales que se destinan en respuesta a tendencias detectadas a esos medios) con potencial favorable o adverso a la deuda externa o a las inversiones extranjeras hechas en un país. Los eventos que pueden afectar en forma adversa las utilidades o a la recuperación de capital o a las inversiones en un país extranjero, incluyen: Confiscación, nacionalización, limitación a sucursales, restricciones a utilidades,

condiciones de mercado (deflación) y devaluación. Los eventos que afectan las utilidades de los créditos hechos a un país extranjero incluyen: retención y otros impuestos especiales imparten las deudas existentes, control de la tasa de interés y retrasos impuestos por el Gobierno para la liquidación de obligaciones extranjeras públicas o privadas. Los eventos que afectan de manera continua el potencial de recuperación de créditos incluyen: ciertos tipos de control de cambio incluyendo restricciones gubernamentales impuestas para la liquidación de obligaciones legales públicas y privadas con el exterior, políticas internas impuestas en forma sorpresiva e inesperada que afecten la capacidad del estado cliente para generar el flujo de efectivo necesario para pagar las deudas; algunos ejemplos son políticas fiscal (aumenta en impuestos), política monetaria restrictiva y controles de precios (Bannock et al., 2003).

- En las pólizas de seguros existen las siguientes clases de riesgo (Sablich, 2001), los cuales son:

2.2.8 Riesgo Moral. Es aquella que deriva de la buena reputación de la persona natural o jurídica que desea celebrar una póliza de seguro. El negocio de los aseguradores se basa en el riesgo moral por cuanto no se podrían celebrar pólizas de seguro, con el temor de incumplimiento, dolo o fraude, de alguna de las partes.

La pólizas de seguro se basan el principio de la buena fe, que exige que los contratantes; tanto asegurado como asegurador, reúnan cualidades reconocidas de buena reputación.

2.2.9 Riesgos Físicos. Es aquella que deriva de las características constitutivas, físicas o materiales del objeto o actividad por asegurar; para lo cual se consideran la situación, condición, construcción, protección y uso del bien a asegurar. Según la clase

de póliza de seguro varía las características de los bienes a asegurar, pudiéndose hacer mejoras en el riesgo físico.

- Pero para el tema de nuestra investigación los riesgos más comunes son:

2.2.10 Los Riesgos de Mercado. El riesgo principal asociado con la inversión, está caracterizado por la variabilidad del rendimiento, en cuanto una inversión puede subir o bajar de valor inesperadamente. Así, el riesgo de mercado se fundamenta en la volatilidad propia de las inversiones, especialmente en las inversiones en títulos valores como acciones, bonos, fondos mutuos.

El riesgo de mercado también se conoce como riesgo sistemático, debido a que las fluctuaciones en los títulos valores igualmente están asociadas con los movimientos que el mercado toma en forma general, dejando las inversiones expuestas a por ejemplo, recesiones, guerras, cambios estructurales en la economía, cambios en las leyes fiscales, ataques terroristas, entre otros factores.

El riesgo de mercado consiste en la posibilidad de que una inversión (por ejemplo una acción) baje de valor, y como resultado, si esta se vende, el inversionista recibiría menos de lo que pago por ella. El precio de una determinada inversión es el reflejo de los diferentes factores que afectan la oferta y la demanda.

2.2.11 Los Riesgos Comerciales. Las empresas están expuestas a una mayor competencia, mala administración, insolvencia financiera y otros factores que pueden causar un deterioro en las ventas o en el crecimiento que se esperaba de ellas, lo cual afectaría negativamente el precio de sus acciones y bonos. Hay un número de industrias que están predispuestas a un mayor nivel de riesgo comercial.

2.2.12 El Riesgo de la Inflación. La inflación reduce el rendimiento que generan las inversiones. Existe la posibilidad que el valor de un activo no crezca lo

suficiente para mantenerse con el ritmo de la inflación. Si con el transcurso del tiempo, la tasa inflacionaria es mayor al rendimiento que genera la inversión, el dinero que se invierte tendrá un poder de compra menor, resultando en un retorno real negativo.

Para evadir el riesgo que genera el mercado de valores y porque se sienten más seguras, algunas personas tienden a dejar su dinero en el banco, ya sea en una cuenta de ahorro o un certificado de depósito. Sin embargo esta estrategia podría ser riesgosa, especialmente a largo plazo, en cuanto existe la posibilidad, de que el valor del dinero se erosione con el tiempo por causa de la inflación. La inflación hace que el costo de vida aumente, por lo cual una inversión requiere de un rendimiento igual a la inflación para quedar en tablas.

2.2.13 Los Riesgos a los cambios en las tasas de interés. Las inversiones que ofrecen un rendimiento o ingreso fijo (como el caso de los bonos corporativos, acciones preferentes y bonos del estado) son sensibles a las fluctuaciones de las tasas de interés. El valor de mercado de estos títulos varía inversamente con los cambios en las tasas de interés. Cuando las tasas bajan, el precio de estas inversiones sube, y al subir las tasas de interés estos títulos experimentan una caída en sus precios. También, si el inversor amarra el dinero a un instrumento con un rendimiento fijo podría dejar de ganar si las tasas de interés suben.

2.2.14 El Riesgo de Liquidez. La posibilidad de que un activo no pueda venderse o liquidarse al “precio justo de mercado” al momento que lo desea el inversor para obtener efectivo, es un indicativo de la baja comercialización de la inversión. En ese caso, el inversor podría verse en la necesidad de vender las inversiones, por debajo de su “precio real” y pagar comisiones mayores a las regulares, para ejecutar la transacción, o podría quedar forzado a retener el activo. Así, la falta de liquidez puede

afectar el precio de las acciones, bonos e inmuebles. También podría caer dentro de este riesgo la inversión que tiene una fecha de maduración, como los certificados de depósitos y las anualidades, en donde la inversión debe mantenerse por un período de tiempo determinado para recibir el rendimiento acordado. En estos casos, si el inversor tiene una emergencia y necesita el dinero antes de la fecha estipulada probablemente tendría que pagar penalidades.

2.2.15 El Riesgo de Mora. Existe el peligro de que el ente emisor de una inversión (por ejemplo en el caso de los bonos corporativos) no sea capaz de hacer los pagos de intereses o hasta del capital, lo cual significa que el inversor puede perder el capital invertido y los intereses esperados.

2.2.16 El Riesgo de Reinversión. Se presenta cuando los intereses de una inversión bajan al momento de su maduración, caso en el cual si el dinero es reinvertido en el mismo título, no tendrá la misma tasa de retorno a que el inversor estaba acostumbrado.

2.2.17 Los Riesgos Legislativos. El Congreso tiene la autoridad de cambiar o crear leyes que pueden afectar algunos sectores o al mercado en general. Al invertir deberás tener muy presentes las leyes pendientes o en discusión, ya que al ser promulgadas, puedan repercutir negativamente en el título valor (acción o stock) seleccionado.

2.3 Percepción de Riesgo y Toma de Decisiones

Percibir en el buen sentido de la palabra es observar, mirar, tocar, palpar, a través de algún, o algunos de los sentidos, un objeto o hecho de la naturaleza que puede variar en el tiempo y el espacio. En ese orden de ideas, la percepción de riesgo está enmarcada en canalizar la información que se tiene de un hecho actual, concreto, que se puede palpar

o no, y su repercusión se produce en el futuro inmediato, pudiendo traer consigo un perjuicio en nuestra contra, por lo que nos obliga a preverlo anticipadamente, y saltar el obstáculo que podría venir con ese resultado desfavorable. Es decir, se trata de percibir in situ un riesgo inminente que puede afectar al ser humano, como factor de ser persona natural; pero también en el sentido per se de poder ser persona jurídica (Empresa).

La percepción de riesgo considerando a la empresa, se basa en que nosotros a través de los mecanismos y herramientas de la administración científica actual, con apoyo de la contabilidad, el derecho y la economía, podemos ver o determinar con exactitud la incertidumbre que se aproxima, motivados por los riesgos que la empresa estuvo, está o estará inmersa en lo posterior; para plantear los mecanismos que nos permitan salir airosos de este hecho incierto y dañino, es necesario tomar decisiones acertadas. Definiendo a esto, la toma de decisiones como: Qué constituye esencialmente la elección de una de las posibles alternativas de solución a un problema concreto, lo cual requiere previamente que se detecte el problema objeto de estudio y que se busque la información interna y externa que se requiera, donde posteriormente la decisión debe convertirse en una acción concreta? [1]

En forma de ejemplo sobre percepción de riesgo y toma de decisiones, podríamos señalar que el caso de que se aproximara un tornado devastador hacia el lugar donde se encuentra su vivienda, al percibir usted el riesgo que esto significa, frente a su familia y sus bienes materiales, toma la decisión de poner a salvo primero a su familia y luego lo poco o mucho de los bienes trasladar con el poco tiempo que le queda, o que podrían colapsar por motivo de este desastre natural. O puede ser que tome otra decisión distinta, pero esta verdad queda a criterio única y exclusivamente en la

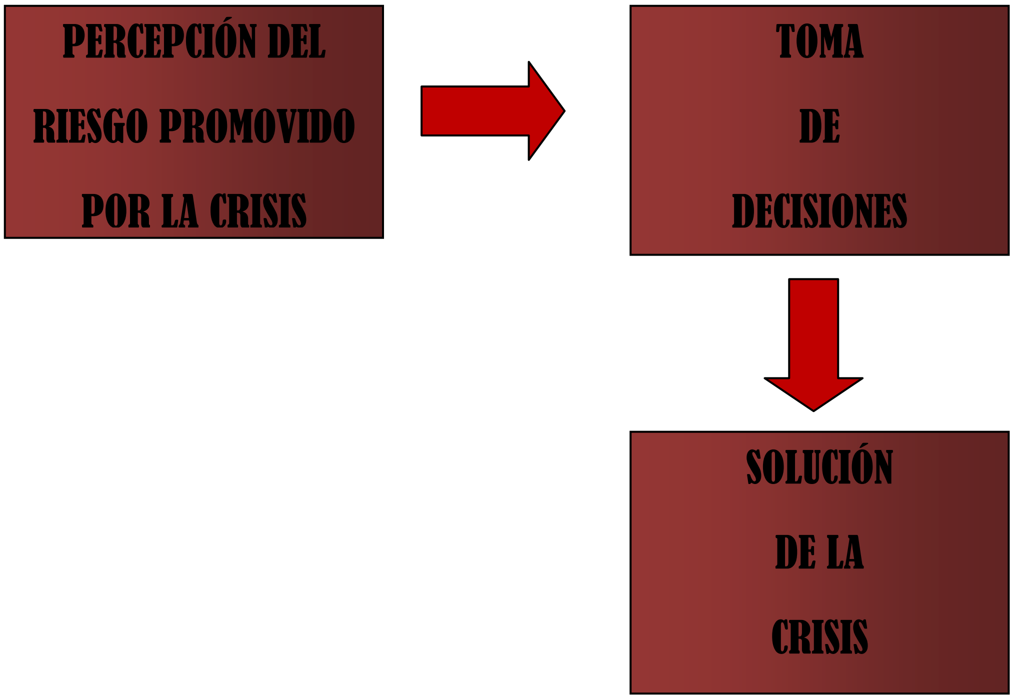
[1] Vocabulario de FUNIBER, Toma de Decisiones, www.funiber.org.

persona que está viviendo o está por vivir un riesgo que va a ser inminente dentro de un tiempo que puede ser cercano o lejano, pero en si un riesgo con consecuencia en contra nuestra.

Otro ejemplo, podría ser de que usted se entera por los medios de comunicación de que por el día domingo próximo –en tanto la Municipalidad está realizando obras de mejoramiento en las instalaciones de agua potable y alcantarillado por su sector- va haber corte en el servicio del agua, al percatarse de este riesgo, toma de decisión de juntar un día antes, en los recipientes que tiene como ollas, botellas, etc., gran cantidad de agua potable para uso domestico en el día domingo que se aproxima.

Es así como podríamos demostrar con hechos concretos y reales la relación que existe entre la percepción de riesgo y la toma de decisiones. Más bien en el caso de la crisis económica y financiera internacional, este hecho ya había sido diagnosticado y previsto desde antes de la crisis por muchos analistas, entre asesores empresariales y estudiosos de la economía internacional, por lo que muchas empresas, bancos y aseguradoras, estaban adoptando desde ya medidas para afrontar la posibles repercusiones que la crisis -que como ya sabemos se está dando actualmente- y los riesgos que esto ocasionarían en sus compañías; y lo más insólito y desgarrador como toma de decisiones fue de despedir a sus colaboradores, funcionarios, asesores y trabajadores de las empresas con la finalidad de menguar los costos y gastos que estos ocasionaban y de esa forma mal habida permitir a la empresa afrontar la crisis económica y financiera internacional.

Figura 4 Percepción de riesgo y toma de decisiones



Fuente: Propia.

2.4 Administración del Riesgo

Es posible determinar por anticipado un riesgo, y preverlo en el tiempo, y poder administrarlo a favor de la empresa. Será por consiguiente conseguir un adecuado sistema de control-precaución en el manejo empresarial, toma de decisiones que permitan a los funcionarios de una empresa administrar los posibles riesgos actuales o futuros. En la actualidad, sí es posible realizar esta administración preventiva, a través de lo más elemental en las empresas, realizar contratos de pólizas de seguros con empresas aseguradoras o bancos, que son un medio idóneo para salvaguardar la integridad monetaria, financiera y de infraestructura dentro de las empresas, en tanto se obtiene un fondo de dinero que permite suplir las pedidas ocasionadas por un siniestro que pone en riesgo a la compañía en un futuro cercano.

Otra forma de administra riesgo, sería en determinar un hecho próximo y ver por anticipado qué efectos podría ocasionar, para que de esa forma se pueda menguar o mitigar en parte o en todo los daños que puedan ocurrir. En otras palabras, administrar un riesgo es sinónimo de prevención, puesto que al prevenir se está administrando un riesgo inminente que podría ocurrir en el futuro.

Administrar el riesgo significa: Planear, organizar, dirigir y ejecutar tanto procesos como actividades conducentes a asegurar que la empresa, entidad o la corporación este protegida apropiadamente contra los riesgos que podrían afectarla.

2.5 Proceso de identificación del riesgo

Para determinar el proceso por el cual se puede identificar en el tiempo un riesgo, es indispensable recurrir a los lineamientos científicos con que se trabaja este problema en las pólizas de seguros. Esto debido a que precisamente estos tipos de contratos tienen como una de sus funciones principales, el de velar porque los hechos futuros, que podría ser fortuitos o dañinos a las empresas o personas naturales, por causas humanas o no, sean reparados en todo o en parte por el seguro que ha sido contratado para dicho fin. Cabe recalcar en este extremo, que la póliza de seguro no evita el daño que genera un riesgo, sino sólo se limita en repararlo, ya con ello se tiene bastante en la solución del problema ocasionado por el riesgo.

En tal sentido, es importante primero identificar cuál es el riesgo -presente o futuro-, esto a través de los mecanismos de la planificación, luego en segundo lugar, evaluar los daños directos y colaterales que podrían ocasionar a la empresa, para que en tercer lugar se puedan barajar diversas y posibles soluciones, que mengüen en cierta medida o totalmente, el impacto que podría ser desbastador, si no se toman las correcciones del caso de manera adelantada en la compañía.

2.6 Evaluación o medición del riesgo

Evaluar el riesgo en una empresa es un trabajo muy arduo, complejo y bien complicado, por la crisis que genera, y por las personas en las que recae la responsabilidad de dar soluciones al problema. Cada estamento de la empresa cumple un rol preponderante en la evaluación final de un riesgo, en tanto que en primer lugar deberán dar soluciones a sus propios problemas internos de cada área de la empresa implicada en el problema y luego, en un segundo lugar, coadyuvar a dar soluciones en el riesgo general. En síntesis, es ir de lo especifico a lo genérico, de adentro hacia afuera, de lo interno a lo externo.

Por ejemplo, en el caso que nos orienta la presente tesis, cuando se determinó enfáticamente que se venía venir la crisis económica y financiera internacional, en muchas empresas nacionales, tuvieron que enfatizar en reorganizar y reorientar las áreas vulnerables a este problema, es decir las áreas de contabilidad y de personal; en la primera –contabilidad- los responsables del área tuvieron que fiscalizar el ingreso y el egreso, del dinero de la empresa, para obtener un colchón económico para afrontar la crisis, y el segundo –personal-, tuvieron que determinar si seguir contratando más personal, o reducirlo en la medida en que se haga necesario para disminuir costos.

Luego de ello, reorientar la política general de la empresa, velando por mantener los contactos externos, con los proveedores y los consumidores de la compañía, con la finalidad de no perder estabilidad en las obligaciones contraídas. Igualmente, buscar que tercerizar financiamiento externo a través de los bancos o de las otras fuentes de préstamos, entre hipotecarios y bolsa de valores, para reflotar la empresa en la medida de lo necesario.

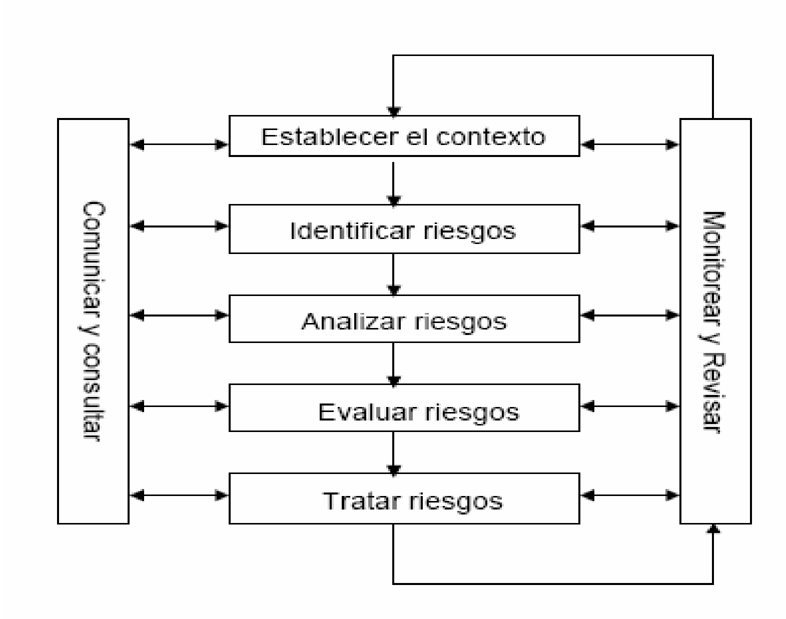
La evaluación anticipada de un riesgo en la empresa, es de vital importancia, porque permite la planeación de los efectos, consecuencia y posibles soluciones, para

determinar cómo salir de ellos, le permite a la gerencia delegar eficazmente las responsabilidades a las diversas áreas de la empresa, y sobre todo, permite mantener a flote a la compañía en momentos de graves crisis, cualesquiera que fueran, no estando ajeno la crisis económica y financiera internacional.

Por tal razón, para hacer una verdadera medición o evaluación del riesgo es de vital importancia proseguir con un conjunto sistemático de acciones, las mismas que la empresa Sociedad Agrícola DROKASA S.A. deberá cumplir. El procedimiento se presenta a continuación:

1. Establecer el contexto
2. Identificar los riesgos
3. Analizar los riesgos
4. Evaluar los riesgos
5. Tratar los riesgos
6. Retroalimentación

Figura 5 Evaluación o medición del riesgo



Fuente: Propia.

2.7 Manejo del riesgo

Una vez que se determina un riesgo, cualquiera que sea su nivel o forma, automáticamente la empresa deberá accionar toda su batería corporativa para hacerle frente. Estando determinado los efectos negativos del mismo y las posibles soluciones, estratégicamente se va llevando a cabo el plan de contingencia que previamente fue diseñada.

En este extremo es que la Gerencia tiene el completo manejo del riesgo, en tal sentido se dinamiza la organización para que sea rápida la solución que ha ocasionado el problema o problemas riesgosos de la empresa.

2.8 Objetivos para Administrar los Riesgos

- Aprender a identificar los riesgos que se pueden presentar durante el desarrollo de las actividades propias de cada área de trabajo.
- Comprender la importancia y la incidencia que tiene el identificar y controlar los factores de riesgo que se pueden presentar en cada área de trabajo.
- Diseñar, estructurar e implementar un Sistema de Administración de Riesgos, utilizando los recursos tanto físicos como humanos disponibles de la organización.
- Establecer el sistema de controles internos apropiados para reducir la probabilidad de ocurrencia de los riesgos.

2.9 Crisis

2.9.1 Concepto de Crisis. Para Oscar Rossignoli (2009), en su monografía ¿Qué es una crisis? Características y tipos, señala que una crisis es cualquier evento que amenaza la imagen y reputación de una institución, compañía o persona, que tiene el potencial de generar publicidad negativa y de tomar un tiempo extraordinario por parte del equipo directivo para enfrentarlo.

Muy pocas empresas tienen un plan anti-crisis, y las poquísimas que lo tienen, éste se orientan casi exclusivamente hacia las crisis catastróficas o accidentales, para los cuales tratan de suplirlos con pólizas de seguros para diferentes tipos de riesgos. Aún en los países con gran cultura corporativa existe un gran desinterés por este tema, que entonces podríamos decir de las empresas de nuestros países latinoamericanos, tercermundistas.

En cambio, Albert Einstein, esboza que "sin crisis no hay desafíos, sin desafíos la vida es una rutina, una lenta agonía. Sin crisis no hay méritos. Es en la crisis donde aflora lo mejor de cada uno, porque sin crisis todo viento es caricia".

2.9.2 La Complejidad de la Crisis. Las causas de la actual crisis financiera internacional se remontan a 2007, cuando explota el mercado estadounidense de hipotecas llamadas subprime. El punto más álgido de la crisis de las hipotecas subprime ocurre cuando las dos entidades Fannie Mae y Freddie Mac son rescatadas de la quiebra total por el Gobierno Federal de los EE.UU. Previamente, había quebrado uno de los más grandes bancos de inversión, Bear and Stearns, fundado en 1923 y sobreviviente de la Gran Depresión (Alarco et al., 2009). En otras palabras, la complejidad de la crisis se sustenta en la Economía de Estados Unidos, siendo está la más grande del mundo, trayendo consigo una ola de inestabilidad económica, nunca jamás vista, a lo largo de la historia de la economía mundial.

Cuando parecía que la crisis había sido evitada vino el "Lunes negro" en que quiebra el banco de inversión Lehman Brothers y que otro banco, Merril Lynch, tuvo que ser rematado al mejor postor, el Bank of América. Mientras tanto, otros gigantes de la banca, Goldman Sachs y Morgan Stanley, veían como los precios de sus acciones se desplomaban. Estos hechos parecen casos aislados, sin trascendencia nacional o internacional en los EEUU, error en la que se mantuvo el Estado norteamericano, hasta que por fin el gobierno del recién electo Presidente Obama, planteo algunos ajustes en la economía norteamericana, para evitar otros colapsos en empresas y bancos importantes de los Estados Unidos. Está crisis económica y financiera es tan grave que por primera vez, todos los países representados en la ONU tendrán la oportunidad de decir sus opiniones sobre el injusto y desbarajustado borden económico internacional: no otra cosa aflorará cuando los dignatarios se adentren desde hoy en los debates sobre

una crisis financiera que, como se sabe, es también económica, alimentaria, ambiental, y que tiene allá, precisamente, sus causas (Menéndez, 2009). La crisis que afrontamos en la actualidad es una crisis compleja y multidimensional (Alarco et al., 2009). Ella afecta nuestra salud, nuestro modo de vida, la calidad de nuestro ambiente y de nuestras relaciones sociales, así como nuestra economía, tecnología y política, e incluso alcanza a la experiencia religiosa y espiritual. Es por lo tanto una crisis de dimensión intelectual, moral y espiritual, que por primera vez nos hace enfrentar una amenaza real de extinción de la raza humana y de toda la vida en el planeta. Podríamos afirmar que la consecuencia más trágica y palpable de la nueva crisis denominada crisis económica y financiera internacional estriba principalmente en que ha generado una recesión en todas las economías mundiales, que abarca a países desarrollados como Estados Unidos o la Unión Europea, a países en vías de desarrollo con economías medianas como México Perú o Brasil o países de extrema pobreza como Libia, Haití o Somalia.

Para comprender estos hechos tenemos, la necesidad de señalar que para la macroeconomía considera que la recesión es un periodo de decrecimiento del Producto Interior Bruto de una economía. La Oficina Nacional de Investigaciones Económicas (National Bureau of Economic Research) de Estados Unidos considera recesión cualquier decrecimiento continuado de la actividad económica durante dos o más trimestres consecutivos. Una situación continuada de recesión es lo que se conoce como depresión. Una recesión breve a menudo es denominada corrección económica. Sin embargo, algunos economistas, incluyendo a John Kenneth Galbraith creen que no se puede establecer una diferencia razonable entre estos tres términos más allá del deseo de evitar que el pánico se apodere de la población. En el siglo XIX acontecimientos de la misma magnitud eran llamados crisis. En otro ejemplo sencillo podríamos decir que la

recesión se da cuando la gente deja de invertir su dinero para mantener su efectivo en sus manos.

Las recesiones son causadas fundamentalmente por choques económicos. La mayor depresión del siglo XX fue la Gran Depresión de los años 1930, con la que es comparada en buena parte la situación económica mundial actual (Efecto Jazz: 2008-2009). Otras recesiones notables incluyen las dos crisis del petróleo de los años 70[2]. Estas depresiones en la economía siempre fueron causadas por el sistema económico imperante que es el capitalismo, teniendo como consecuencia, la generación de graves problemas en las economías de varios países, una de ellas ocasionada por los Estados Unidos, conocida como el lunes negro. En consideración a ello, podemos señalar que por "el lunes negro, la fecha así conocida, lunes 19 de octubre de 1987, remembrando el "martes negro" del 29 de octubre de 1929 en que se inició la caída de los índices de la Bolsa de Nueva York, con 22% y 12% respectivamente (Barandarián, 1993).

En tal sentido la recesión es parte del ciclo económico en el cual existe poca actividad productora, desempleo y acumulación de inventarios. La recesión económica puede ser eliminada con mayores inversiones y activación de la demanda. En tal sentido tiene un papel preponderante la participación del Estado, cuya principal proyección del gasto público, radica en mayor inversión en infraestructura estatal.

También, debemos mencionar que la crisis se origina principalmente en los cimientos del actual régimen económico mundial denominado capitalismo o neoliberalismo económico. La causa esencial de la crisis radica en la especulación financiera, que significó la derivación de grandes masas de capitales de la economía real hacia el sector financiero (financierización), para especular con el precio de los

---

[2] http://es.wikipedia.org/wiki/Recesi%C3%B3n, 09 de Febrero del 2009, 16:08 p.m.

hidrocarburos, de los alimentos, de los commodities, y sobre todo, con la compra y venta de paquetes hipotecarios "tóxicos", (sin garantía de recuperación), bonos del tesoro, entre otros. Para facilitar todo ello se crearon los "paraísos financieros" (libre de todo impuesto), la libre circulación de mercancías y capitales, la más mínima intervención del Estado, y la más absoluta desregulación. Los organismos "reguladores" y las llamadas calificadoras de riesgo, impuesta a nivel mundial no han sido nada más que instituciones subordinadas al poder del gran capital.

En el fondo de esta crisis hay también un problema de orden ético y moral, por cuanto ha sido la codicia y la voracidad sin límites de los capitalistas llevados por su ambición de mantener los máximos niveles de rentabilidad, los que han puesto al mundo al borde de la catástrofe. Como no pudieron mantener los grandes márgenes de rentabilidad que obtuvieron en las primeras décadas de la post guerra, (pese a los grandes cambios tecnológicos, la liberalización de los mercados y la reducción de los derechos laborales), para revertir esta tendencia se refugiaron en la economía ficticia y parasitaria con tal de mantener sus cuantiosas ganancias. No son pues los trabajadores los responsables de esta crisis, son los grandes capitalistas los que deben pagar las consecuencias[3].

2.10 Tipos de Crisis

2.10.1 Crisis Económica. Es la fase más depresiva de la evolución de un proceso económico recesivo. Por recesión se entiende el movimiento cíclico descendente de la economía, que comprende, por lo menos, dos trimestres de continua

[3] Nuestra Visión de la actual crisis internacional del capitalismo. (2009). Texto del informe político presentado al IV pleno del comité central, Febrero 14 y 15 [en línea], disponible en: http://www.pcperuano.com/index.php?option=com_content&view=article&id=566:iv-pleno-del, recuperado: 16 de abril de 2010.

disminución del PNB real [4] **.** Según advertía Carlos Marx (1818–1883), el capitalismo lleva inherente el germen de su propia destrucción, y los hechos, que son el mayor criterio de verdad, así lo confirman. Ciertamente, mientras no se resuelva el conflicto entre la producción social de la riqueza y su distribución privada y egoísta, el capitalismo estará sujeto periódicamente ha sucesivas "crisis cíclicas" como las que ocurrieron la década pasada, en México, Brasil, Rusia, Argentina, entre otros países.

Sin embargo, esta vez, no estamos ante una crisis pasajera, que afecte parcialmente a determinados países o determinadas esferas del sistema capitalista. Enfrentamos una crisis de dimensión global que afecta extensamente a todos los países sin excepción y a todas las esferas del sistema capitalista mundial. Se trata pues de una crisis de carácter sistémico y de raíces estructurales que marca el inicio de una nueva época; desde este punto de vista el carácter de la actual crisis corresponde más bien a las llamadas "crisis de onda larga" a las que se refirió Hilfinger, posteriormente a Marx, señalando que son aquellas que se presenta en periodos largos y que trastocan todo el orden social establecido [5].

2.10.2 Crisis de Oferta. Crisis de oferta es la crisis económica producida por un desequilibrio del mercado que presenta un defecto de oferta. Podría servir como ejemplo alguno de los factores de la crisis de 1973, por otro lado muy compleja. En principio era una crisis energética provocada por la decisión de los países árabes de la OPEP de no suministrar petróleo a los países industrializados aliados de Israel, en el contexto de la Guerra del Yom Kippur. La consecuencia inmediata, una subida de los

---

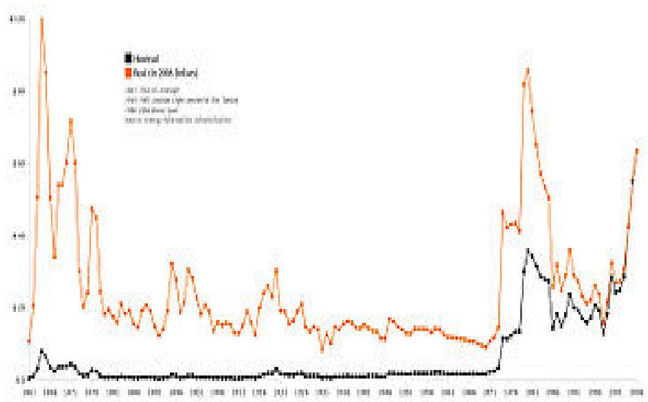
[4] http://es.wikipedia.org/wiki/Crisis_econ%C3%B3mica [en línea] utilizado el 20 de noviembre del 2009.

[5] Nuestra Visión de la actual crisis internacional del capitalismo. (2009). Texto del informe político presentado al IV pleno del comité central, Febrero 14 y 15 [en línea], disponible en: http://www.pcperuano.com/index.php?option=com_content&view=article&id=566:iv-pleno-del, recuperado: 16 de abril de 2010.

precios del petróleo y de todos los productos en cuyo proceso productivo entraba el petróleo. Le siguieron cierres de empresas, detención del crecimiento o descenso del PIB en los países afectados y una elevación del paro a niveles no conocidos desde la crisis de 1929, de causa muy diferente. La situación se denominó *stagflaction*, es decir, inflación con estancamiento económico, lo que parecía una contradicción de términos, pues el crecimiento de los precios suele ir parejo con el de la producción.

2.10.3 Crisis del Petróleo de 1973

Figura 6 Evolución de los precios del petróleo a largo plazo (1861-2006)



La línea naranja muestra el nivel de precios constantes, ajustado según la inflación. La línea negra muestra los precios corrientes. La crisis del petróleo de 1973 comenzó a partir del 17 de octubre de 1973, a raíz de la decisión de la Organización de Países Árabes Exportadores de Petróleo (que agrupaba a los países miembros árabes de la OPEP más Egipto y Siria), anunciando que no exportarían más petróleo a los países que habían apoyado a Israel durante la guerra del Yom Kippur, que enfrentaba a Israel con Siria y Egipto. Esta medida incluía a Estados Unidos y a sus aliados de Europa Occidental.

Al mismo tiempo, los miembros de la OPEP acordaron utilizar su influencia sobre el mecanismo que fijaba el precio mundial del petróleo para cuadruplicar su

precio, después de que fracasaran las tentativas previas de negociar con las "Siete Hermanas". El aumento del precio unido a la gran dependencia que tenía el mundo industrializado del petróleo de la OPEP, provocó un fuerte efecto inflacionista y una reducción de la actividad económica de los países afectados. Estos países respondieron con una serie de medidas permanentes para frenar su dependencia exterior[6].

El 16 de octubre de 1973, como parte de la estrategia política derivada de la Guerra del Yom Kippur, la OPEP detuvo la producción de crudo y estableció un embargo para los envíos petrolíferos hacia Occidente, especialmente hacia Estados Unidos y los Países Bajos. También se acordó un boicot a Israel. La devaluación dio lugar a una creciente incertidumbre económica y política en todo el mundo. A principios de los 70, la caída del dólar trajo consigo también una bajada del precio del petróleo, que se pagaba en dólares. Así se mejoró la situación de las industrias norteamericanas respecto a sus competidoras de Europa y Japón. La OPEP era un grupo de trece países, incluyendo siete naciones árabes, pero también otros grandes exportadores de petróleo del mundo en desarrollo. Se formó el 17 de septiembre de 1960 para protestar contra la presión de las grandes compañías petroleras, que pretendían reducir los precios recortando los pagos a los productores. Inicialmente funcionaba como una unidad de comercio informal encargada de la venta del petróleo de los países del Tercer Mundo. Limitaba sus actividades a intentar incrementar los beneficios de la venta de crudo a las compañías de Occidente y mejorar el control sobre los niveles de producción. Sin embargo, a principios de los 70 empezó a mostrar su fortaleza[7].

2.10.4 Crisis del petróleo de 1979. La Crisis del petróleo de 1979 (también conocida como *segunda crisis del petróleo*, tras la producida en 1973) se produjo bajo

---

[6] http://es.wikipedia.org/wiki/Crisis_del_petr%C3%B3leo_de_1973

[7] http://es.wikipedia.org/wiki/Crisis_del_petr%C3%B3leo_de_1973

los efectos conjugados de la revolución iraní y de la Guerra Irán-Irak. El precio del petróleo se multiplicó por 2,7 desde mediados de 1978 hasta 1981.

El 8 de septiembre de 1978 es el Viernes negro en Teherán: se producen revueltas en contra del Sha (a pesar de que se había declarado la ley marcial) duramente reprimidas por el ejército. Es el principio del fin del régimen que finalizará con la huida del Sha el 16 de enero de 1979.

El 22 de septiembre de 1980 comienza la guerra entre Irán e Irak. El precio del barril de petróleo alcanza los 39 dólares, que teniendo en cuenta la inflación se corresponden con 92.5 dólares de septiembre de 2005. La congelación de exportaciones iraníes provoca la casi instantánea subida de precios, lo que afecta al mercado global del petróleo.

En este nuevo contexto:

- Japón se ve privado de una parte considerable de sus suministros.
- tras 2 años de relativa abundancia y gran estabilidad de precios, el nivel de las reservas es muy pequeño en todos los países.

Así, la alarma se extiende y los países de todo el mundo intentan reconstituir sus stocks. Se adoptan medidas: Restricciones al consumo, se subvenciona la importación (Estados Unidos); simultáneamente los especuladores aprovechan la situación para hacer negocio. Y todo ello a pesar del aumento de la producción saudí y el reinicio parcial de exportaciones iraníes. Tanto la OPEP como otros países productores aprovechan la situación: Los precios se disparan.

Finalmente, a finales de 1981 la situación se empieza a normalizar con la bajada generalizada de precios por parte de los países productores [8] .

2.10.5 Crisis de demanda[9]. Crisis de demanda es la crisis económica producida por un desequilibrio del mercado que presenta un defecto de demanda. Es la interpretación clásica de la crisis de 1929, y que llevó a su tratamiento y solución con la política del New Deal de Franklin Delano Roosevelt y las teorías de Keynes.

2.10.6 Crisis financiera[10]. Corresponde a la crisis económica que tiene como principal factor la crisis del sistema financiero, es decir, no tanto la economía productiva de bienes tangibles (industria, agricultura), que puede verse afectada o ser la causa estructural, pero no es el centro u origen inmediato de la crisis; sino fundamentalmente el sistema bancario, el sistema monetario o ambos.

2.11 Administración de la crisis

Al igual que el riesgo, las crisis pueden ser administradas a través de un sistema de planeación estratégica y toma de decisiones acertadas. Para José Salinas Ortiz, la buena toma de decisiones es una habilidad esencial en la vida de toda persona, en especial en épocas de crisis, pero lamentablemente la mayoría de la gente solo la adquiere a través de un proceso de prueba y error –si alguna vez lo hace- (Alarco et al., 2009). Lo que sucede es que siempre el ser humano piensa que nunca o casi nunca una persona o empresa puede estar inmersa en una crisis, sea esta cual fuera, porque siempre está presente la posibilidad de sobrellevar cualquier problema a través de la prueba y el error, que muchas veces hacen que el practica seamos vulnerables, y en ocasiones como

[8] http://es.wikipedia.org/wiki/Crisis_del_petr%C3%B3leo_de_1979

[9] http://es.wikipedia.org/wiki/Crisis_de_demanda

[10] http://es.wikipedia.org/wiki/Crisis_financiera

en la actualidad está sucediendo colapsemos y fracasemos en nuestras vidas diarias, o en las empresas para las que trabajamos.

2.12 La Importancia de Administrar las crisis en las organizaciones

Para conocer sobre la importancia de cómo administrar la crisis en las organizaciones, es necesario determinar qué es una organización. En tal sentido definir a la Organización Empresarial, es tratar de buscar las formas en que las escuelas doctrinarias y filosóficas han definido a la organización, a tal punto que veremos que existen discrepancias, definiciones muy diversas y muy marcadas por su poca similitud. En tal sentido es menester saber qué organización proviene de la palabra organizar, (De órgano) disponer o estructurar convenientemente la realización o funcionamiento de algo (Diccionario Anaya de la lengua, 1980).

Una organización es una ordenación sistemática de personas para alcanzar un objetivo específico. La universidad, las asociaciones de productores, las iglesias, un fundo, una empresa de servicios, un equipo de fútbol son organizaciones ya que tienen características en común:

- Todas tienen un propósito definido.
- Todas están compuestas por personas.
- Todas tienen algún tipo de arreglo estructural que define y delimita el comportamiento de sus miembros.

Los gerentes y administradores trabajan en organizaciones, pero no todos los miembros de una organización son gerentes y administradores. Existiendo niveles organizacionales:

Figura 7 Niveles organizacionales



Fuente: Propia.

La determinación exacta de quienes son los administradores en una organización no es tarea difícil. Los administradores de primera línea en una actividad agrícola por ejemplo, son los supervisores o capataces. Los administradores de nivel medio pueden ser los jefes de departamento, administradores de un predio agropecuario, gerentes de planta o de división, jefes de mantenimiento, gerentes de sucursal, obispo, entre otros. En el nivel más alto tenemos a los directores institucionales, propietarios de predios, gerentes generales, presidentes y vicepresidentes (León et al., 2007).

Podríamos afirmar, que toda empresa como definió Onida, es un Instituto apto para perdurar y para ello debe realizar permanentemente una adaptación de todos los elementos de que dispone a las circunstancias coyunturales del momento en que la empresa vive; no es suficiente la adaptación momentánea. Al propio tiempo y simultáneamente, ha de crear una programación a plazo para evitar que el beneficio

presente sea el origen de un mayor quebranto futuro, o para eliminar el quebranto actual y hacer que el estudio de sus causas sea la base de una futura prosperidad[11]. La empresa es como el cuerpo humano, donde cada área, es como un órgano vital, en el funcionamiento del mismo, siendo la gerencia la cabeza, y las demás áreas el cuerpo.

La empresa es la organización constituida por personas naturales, sucesiones indivisas o personas jurídicas, que se dediquen a cualquier actividad lucrativa de extracción, producción, comercio o servicios industriales, comerciales o similares, con excepción de las asociaciones y fundaciones, que no tienen dicho fin lucrativo. Tienen personería jurídica y deben estar constituidas legalmente (Apaza y Quispe, 2002). Por tales motivos existen diversos tipos de crisis para cada tipo de empresa.

Como se puede apreciar de los tipos o formas de crisis, existen gran variedad de estos, en las organizaciones. Algunas crisis pueden ser endógenas y muchas otras exógenas. Para ambos casos se hace imprescindible que las empresas estén previamente asegurados, en tanto tengan planificado de antemano las posibles soluciones planificadas cuando ocurra una contingencia, prevista o imprevista.

Pero debemos manifestar que las crisis más comunes son las de tipo endógeno, es decir, desde dentro de la empresa. Algunas veces de tinte económico y otras de tinte laboral. Esto debido a que las empresas están organizadas internamente para salir de los baches que suelen ocurrir en el devenir de la corporación, es decir es previsible con mayor facilidad, y son de mejor manejo gerencial los temas endógenos. En cambio, es más difícil determinar y manejar crisis originadas en problemas exógenos, un ejemplo, cuando ocurren crisis políticas, donde la empresa poco o nada puede hacer para determinar posibles soluciones a la crisis.

[11] Pedro Rubio Domínguez, Libro I, Introducción a la Gestión Empresarial, P. 2, Instituto Europeo de Gestión Empresarial.

Del mismo modo, toda organización tiene un conjunto de personas que se abocan a conducirla, a orientarla, a dotarle de las herramientas necesarias para su eficiencia. En tal virtud el estilo, lo establece la gerencia, a través de la gestión empresarial. En tal sentido podemos señalar que la gestión se apoya en las personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados planificados.

Con frecuencia se promocionan en la empresa a los trabajadores competentes para asumir cargos de responsabilidad, pero si no se les recicla, seguirán trabajando como siempre. No se percatan que han pasado a una tarea distinta y pretenden aplicar las mismas recetas en la dirección que antaño le pudo haber resultado, pero que ahora ya es desfasado.

Un ejemplo claro son los vendedores, que son promocionados a Jefes de Venta. Fracasará en su nuevo puesto a menos de que se asuman nuevas actitudes, y adquiriera la formación profesional y académica adecuada.

En su antiguo puesto de vendedor sus responsabilidades eran:

- Alcanzar el volumen de ventas que se le había fijado.
- Organizar su propio tiempo con criterios personales para poder establecer contacto con el mayor número posible de clientes.
- Identificar a los clientes importantes que podría necesitar la empresa.
- Registrar sus visitas y pasar la información a su inmediato superior.

Pero en su puesto nuevo como Jefe de Ventas ahora es responsable de:

- Realizar las previsiones de ventas y cumplir los objetivos presupuestados.
- Coordinar el tiempo no solo del personal de su departamento sino también del personal administrativo del mismo.

- Desarrollar un plan de prospección para alcanzar una mayor cuota de mercado.
- Diseñar las acciones promocionales y de publicidad, con los comentarios e informaciones tanto para su departamento como para el resto de la organización.

Como vemos su sistema de trabajo ha cambiado sustancialmente. Y así en todos los puestos de la organización empresarial (Rubio, 2006).

He allí la importancia que tiene la gestión, para administrar las crisis en las organizaciones, conjugando la forma en que esta organiza la empresa, delimita el accionar de las áreas competentes, designa a los responsables de dichas áreas, y sobre todo, encausa la forma de la gestión empresarial

En tal sentido, la gestión empresarial, es la actividad que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. Una óptima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión.

La entrada en el nuevo siglo y el panorama cambiante del mercado, sumado al aparecimiento y desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC´s), ha hecho que las empresas tengan que desenvolverse en un entorno cada vez más complejo. Por lo tanto, la empresa agrícola moderna debe asumir el enorme desafío de modificar su gestión para competir con éxito en el mercado. Se puede decir entonces que la mayor parte de las empresas agrícolas se han visto en la necesidad de abrazar una gestión de adaptación a los cambios y a las nuevas circunstancias venideras.

2.13 Antecedentes de Investigaciones en Procesos para Enfrentar la Crisis

Anteriormente, se han podido realizar algunas investigaciones científicas de diversos procesos de crisis económicas. El más conocido, por sus efectos contradictorios para la economía fue la Gran Depresión de los años 1930 en los Estados Unidos de Norteamérica. A esta crisis género una grave recesión, que produjo con ello cierre de grandes empresas en la nación norteamericana.

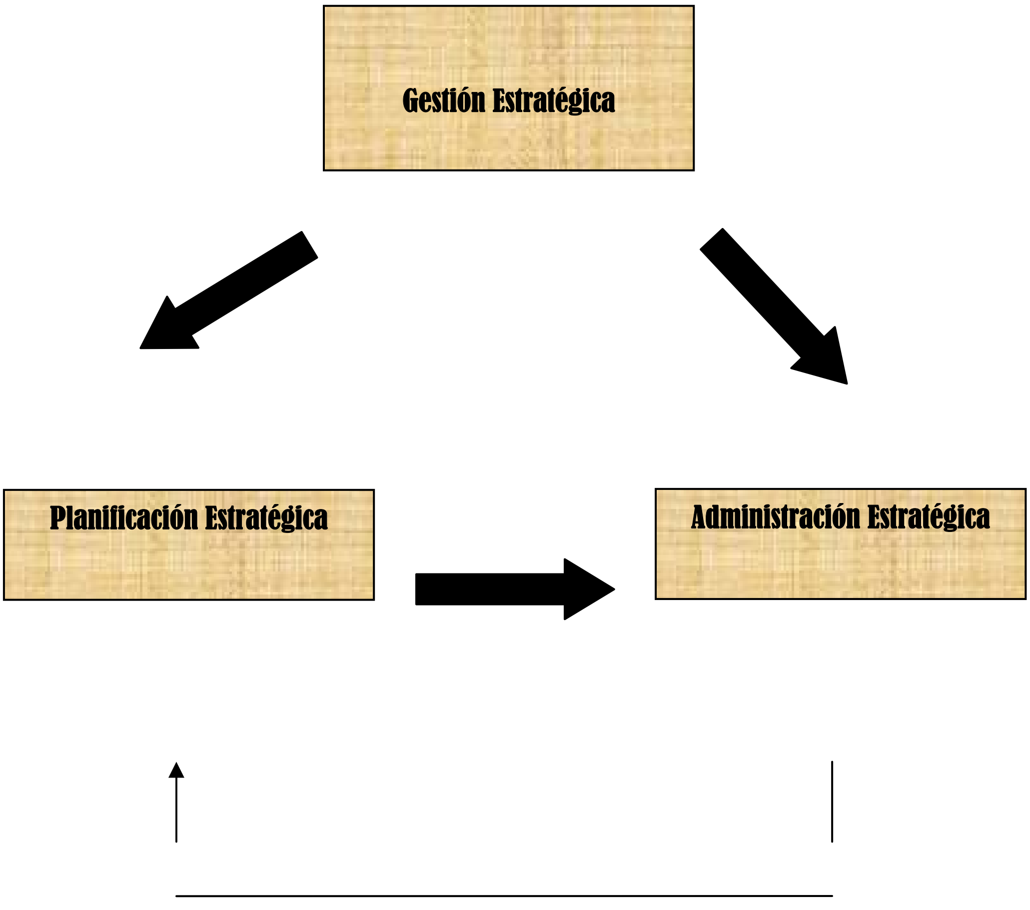
Luego han proseguido la crisis denominada Tequila, promovida por México. De allí surgió la crisis internacional debido a unos problemas económicos en Brasil, así subsecuentemente entre otras diversas crisis. Por todos estos acontecimientos originados en la economía, se confirma que no son aislados, sino más bien que son secuenciales (ondulados), que se concretan cada cierto tiempo, pero que se están acortando los lapsos en el tiempo, entre cada nueva crisis. Es decir, a manera de ejemplo, que si antes una crisis económica o financiera generada el día de hoy se mantenía en un lapso de tiempo hasta su conclusión; para que exista otra nueva crisis deberían pasar entre 30 a 50 años. Pero esto ha ido cambiando radicalmente en estos últimos años, a tal punto que las crisis económicas o financieras con arraigo mundial o internacional, están ocurriendo cada 10 a 15 años aproximadamente, y con u efecto devastador en las economías nacionales, sobre todo en los países en vías de desarrollo.

En un sentido más amplio, la crisis que estamos enfrentando al inicio de este milenio no es una crisis ordinaria sino una de las grandes fases de transición que han ocurrido en ciclos previos de la historia de la humanidad. Estas profundas transformaciones culturales no tienen lugar frecuentemente (Alarco et al., 2009).

2.14 Enfoques para la Administración de la Crisis

Para la administración de la crisis, se usa como piedra angular la planificación estratégica. La planificación estratégica por sí sola no garantiza el éxito de la gestión. Debe estar acompañada de la adecuación e intento estratégico de los procesos administrativos y de la velocidad y dinamismo de su respuesta para el logro de su visión y misión. A buenos planes deben acompañar mejores desempeños. Por tanto, la administración estratégica es el proceso administrativo que entraña que la organización prepare planes estratégicos y que después actúe de acuerdo con ellos (Sánchez, 2005).

Figura 8 Trilogía estratégica



Fuente: Propia.

Es en ese contexto que se puede administrar la crisis en una empresa, enmarcada necesariamente en tres gestiones integrales que son: la Gestión Estratégica, la Administración Estratégica y la Planificación Estratégica.

2.14.1 Proceso de Reducción de la Crisis. Una vez planificada la estrategia, se trabaja en encontrar los mecanismos que coadyuven a dar solución concreta, para lo cual se estructura la administración estratégica de la crisis a través del proceso de reducción del mismo. Que no es otra cosa que prever soluciones inmediatas con la gestión estratégica.

En tal sentido, la gestión estratégica es un modo de conducir a la organización cuyo objetivo último es el desarrollo de valores corporativos, capacidades gerenciales, responsabilidades organizacionales y sistemas administrativos que vinculan las decisiones operacionales y estrategias, a todos los niveles jerárquicos, … y líneas funcionales de autoridad en una firma…(1). La gestión estratégica formula el modelo de gerencia con dos grandes ejes: la planificación estratégica y la administración estratégica (Sánchez, 2005).

2.14.2 Preparación Hacia la Crisis. Es difícil señalar un planteamiento para preparar un sistema contra la crisis. Pero era de esperarse que al ver una ola de crecimiento intenso en las economías, entre las denominadas desarrolladas, en vías de desarrollo y emergentes. El Perú por estos diez a quince años de crecimiento sostenido, está hoy considerado como una economía emergente.

El problema radica en que el Perú no tiene una plataforma exportadora adecuada. Tiene déficit en infraestructura, tales como falta de puertos acondicionados a la exportación a gran escala, falta de carreteras (mega carreteras) que unan al país, falta de aeropuertos, etcétera. Estas carencias han menguado el desarrollo del país.

Lo importante, es que el Perú actualmente cuenta con reservas internacionales capaces de permitirle a su economía tener un margen para promover acciones macroeconómicas que en cierta forma sostengan el debacle de la economía nacional. Estos ajustes y reajustes de la economía, le permitirán al sector agroexportador tener al Estado a su favor, puesto que a nadie, ni al Estado ni al empresariado, le conviene cerrar las empresas.

Por tales motivos, en este problema denominado crisis económica y financiera internacional, como nunca antes visto en la historia del Perú, se ha unido el sector privado y el Estado, para sobresalir de este impase global. Así que Sociedad Agrícola DROKASA S.A. como agente económico y parte del empresariado del Perú, deberá encaminar su estructura empresarial al panorama económico nuevo y financiero nacional e internacional, para tal efecto los actuales dueños y directivos, se encuentran trabajando en ello arduamente.

De igual modo, debemos señalar que pretendemos con esta tesis darle a la empresa Sociedad Agrícola DROKASA S.A. un estudio del problema para que puedan enrumbar con una nueva propuesta empresarial los lineamientos de la agroexportación en el Perú en este nuevo mundo globalizado.

2.15 Respuesta hacia la Crisis

Las economías desarrolladas están en un proceso recesivo que ha excedido la mayoría de pronósticos hechos hace pocos meses atrás. Con la evolución reciente de China, las expectativas de que las economías emergentes más importantes sostengan el crecimiento mundial también se han reducido considerablemente. Este nuevo escenario internacional tiene implicancias sobre el resto

de economías emergentes, entre ellas la de Perú[12]. La peculiaridad de la crisis radica en que son dos los panoramas a los que se afronta la empresa agroexportadora materia de estudio, la recesión en la que encuentran inmersas los países desarrollados donde se encuentran las empresas consumidoras de los productos agroexportables, y el poco dinero con las que puede tener la empresa en caja para financiar los proyectos de inversión, generando una incertidumbre generalizada.

La inversión[13], por su parte, se ve afectado por la caída de la demanda, la pérdida patrimonial y el deterioro en las condiciones crediticias. Se espera, por lo tanto, un ajuste para los próximos trimestres, aunque no existe consenso sobre su duración y su magnitud. Hace un año, se pensaba que la recesión, de darse, sería una “V”; es decir que la economía se deslizaría hacia un bache recesivo y saldría de él rápidamente. Hoy en día se habla de una “U”, que implica una caída más brusca y una recesión algo más prolongada, de la cual se terminaría por salir en un plazo aproximado de tres trimestres. Las versiones más pesimistas hablan de una “L”, es decir, de una caída brusca y de un estancamiento por tiempo indefinido.

¿De qué depende que alguno de esos escenarios se concrete? En primer lugar, de cómo evolucionen los mercados financieros. Los mercados interbancarios se vienen normalizando, pero aún falta que mejoren las condiciones crediticias que enfrentan consumidores e inversionistas. Es probable que las bajas tasas de interés tengan un impacto sólo moderado en el gasto de consumo (dado los altos niveles de endeudamiento de las familias), aunque sí podría ser más relevante para evitar un deterioro adicional en el sector corporativo.

---

[12] Revista Moneda Nº 139 edición electrónica (Marzo 2009): Banco Central de Reservas del Perú, la crisis financiera internacional y los canales de transmisión, P. 4, www.bcrp.gob.pe.

[13] Revista Moneda Nº 139 edición electrónica (Marzo 2009): Ob. Cit., P. 5 y 6, www.bcrp.gob.pe.

En segundo lugar, dependerá de la efectividad del paquete fiscal anunciado recientemente. Este paquete –de aproximadamente US$ 800 mil millones y equivalente a 6 por ciento del PBI– ha generado cierta expectativa sobre una recuperación de la economía norteamericana hacia el segundo semestre. De la efectividad de este paquete depende en gran medida cuál de los escenarios mencionados anteriormente se concrete.

En tercer lugar, el tipo de ajuste dependerá también de cómo evolucionen los precios. En julio de este año, la inflación anual llegaba a 5,5 por ciento, el nivel más alto desde 1991, y la Reserva Federal tenía la mirada puesta, simultáneamente, en la desaceleración económica y en la inflación. Con la reducción de las presiones inflacionarias, el énfasis ha cambiado e, incluso, diversos analistas coinciden en que hoy en día uno de los mayores riesgos es una deflación, dada la drástica caída en el precio del petróleo, de los alimentos y otros *commodities*, y la contracción de la demanda interna. De darse, la deflación puede generar un círculo vicioso: las personas que esperan que los precios bajen, postergan su consumo y las empresas postergan sus planes de inversión y prefieren pagar las deudas; con ello se refuerza la recesión y las presiones a la baja de los precios, tal como sucedió recientemente en Japón. Las políticas monetaria y fiscal, por su impacto sobre la demanda, podrían ayudar a evitar este escenario de recesión con deflación.

2.16 Aprendiendo de la Crisis

Es necesario crear en el ámbito mundial una nueva "arquitectura financiera internacional" para evitar la severidad y reducir los impactos de estas crisis financieras y económicas, propias del actual sistema capitalista de mercado (Alarco et al., 2009).

Ahora bien, es importante señalar que las crisis financieras, que se manifiestan como períodos de recesión, tienen diferentes impactos en diferentes sectores. El impacto

más directo es la caída en el crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI). Pero el PBI mide la producción de bienes y servicios de un país que se conforma por hogares, empresas, instituciones públicas. Estos se pueden separar entre sectores productivos, o por tamaño de empresa y hasta por nivel de gobierno (nacional, regional, departamental, distrital, etcétera). En consecuencia, los Estados tienen que ver y aprender, que no siempre, un crecimiento sostenido, durante mucho período de tiempo es bueno, toda vez, que si este se da, sin tener una base económica y financiera solida, generaría la volatilidad de la economía, y en cualquier momento podría generar una crisis insospechada.

Así mismo, si la economía de un país está siendo subvencionada por tan solo reservas internacionales a través de empréstitos, traerá consigo que cuando se tenga que pagar estos –los empréstitos-, el dinero del gasto público anual que se disponga para tal efecto, será mayor, y por consiguiente se va a tener pocos recursos para invertir en infraestructura, y en dotar de mejores servicios públicos a los ciudadanos en el país. En tal sentido, debemos manifestar que el crecimiento del comercio mundial ha sido muy sensible al ciclo económico y, por ende, este se ha transformado en un mecanismo amplificador, tanto de los auges como de las depresiones de la actividad productiva (Alarco et al., 2009).

Lo bueno de toda crisis económica o financiera -o de cualquier otra índole-, es que tiene como dinámica, que por un lado genera perjuicios, pero por otro, le señala las pautas a los gobiernos, los empresarios y demás; la forma cómo afrontarlos, si vuelven a ocurrir posteriormente. Un ejemplo de esto se manifiesta cuando se afirma que la crisis actual no se parece a las debacles financieras de los años noventa, cuando los mercados afectados se recuperaron rápidamente gracias a la liquidez global y la demanda externa, dos factores en este momento inexistentes. En otras palabras cada

crisis económica tiene sus propias características, sus propios componentes, sus propias repercusiones, sus propios afectados, etcétera; pero lo importante es que siempre se ha podido salir de ellos así lo determina la historia de la humanidad (Alarco et al., 2009). Pero en esta crisis actual, se espera que las economías desarrolladas sufran una recesión severa y prolongada, lo que sin duda pondrá a prueba la resistencia de las naciones emergentes; como el Perú que ha sabido mantenerse por encima de los demás países del hemisferio con un crecimiento económico que bordeaba el 8% anual en el PBI.

2.17 La Dirección y Planificación Estratégica y su Papel con la Crisis

La palabra estrategia proviene del antiguo título ateniense *strategos* (estratega). Esta figura surgió en la Grecia clásica (siglo V a.C.) a causa de la creciente dimensión y complejidad de las ciudades-estado griegas. Se necesitaba una persona o un grupo de personas que fueran capaces de conducir al ejército en la batalla y de negociar con las otras ciudades. Esta persona era la encargada de diseñar la estrategia que debía conducir a la victoria o a evitar la guerra. Con el inicio del siglo XX el término estrategia, y otras muchas expresiones castrenses, comienzan a utilizarse en el mundo de los negocios. La causa es la gran cantidad de militares de elevada graduación que accedieron a la alta dirección y a los consejos de administración de las empresas.

Enfocar y conceptualizar el significado de estrategia es complicado, más aún si queremos amoldarlo -de cuestiones netamente militares- a hechos de administración de empresas científica y enfocándolo a las nuevas corrientes doctrinarias. Concepto que de acuerdo a los enfoques se distinguen en: Enfoque Tradicional.- La estrategia es “la ciencia y el arte de comandancia militar aplicados a la planeación y conducción general de operaciones de combate a gran escala”.

El tema de la planeación sigue siendo un componente importante para la mayoría de las definiciones sobre estrategia como la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos (Apaza y Quispe, 2002).

2.17.1 El papel del talento humano dentro de la crisis. El talento humano está consagrado por los diversos actores que participan de la compañía a través de sus aportes para afrontar la crisis. El principal papel lo cumple el gerente o administrador de la empresa ya que recae en él el planteamiento orgánico de la empresa. Actualmente, la función del gerente es sumamente compleja, constantemente ha de tomar decisiones, ha de formular permanentemente planes de actuación y estas decisiones, planes y programas no puede realizarlos con fundamento racional si carece de información coherente[14].

La gerencia de la compañía debe considerar las expectativas de los diversos grupos porque el éxito final depende de ellos. Por ejemplo, los clientes actuales y potenciales son los que finalmente tienen el poder sobre la empresa. Si no están contentos con el precio y la calidad del producto de la compañía, retiran su apoyo (dejan de comprar), y la empresa fracasa debido a la falta de recursos (Donnelly, Gibson e Ivancevich, 1984).

La función gerencial implica tener capacidad para conducir personas, un don especial para ser reconocidos y seguidos por los subalternos, indudablemente para esto se requiere capacidad técnica profesional espontánea y otros aspectos directivos a como se señalan a continuación:

---

[14] Pedro Rubio Domínguez, Libro I, Introducción a la Gestión Empresarial, P. 2, Instituto Europeo de Gestión Empresarial.

• Capacidad para tomar decisiones

• Imaginación honestidad, iniciativa e inteligencia

• Habilidad para supervisar, controlar y liderar

• Habilidad para visualizar la actividad hacia el futuro

• Habilidad para despertar entusiasmo

• Habilidad para desarrollar nuevas ideas

• Disposición para asumir responsabilidades y correr riesgos inherentes

• Capacidad de trabajo

• Habilidad detectar oportunidades y generar nuevos negocios

• Capacidad de comprender a los demás y manejar conflictos

La administración se compone de actividades que una o más personas emprenden para coordinar las tareas de otras en orden a obtener resultados que una persona no puede lograr actuando sola (Donnelly et al., 1984); en tal sentido debe ser necesario la conjugación de varios factores, siendo la más importante, las personas.

Este concepto dirige nuestra atención a tres consideraciones importantes.

1. El foco central de la tarea administrativa es el trabajo de otros, y su meta principal consiste en obtener resultados por medio de las actividades de otras personas.

2. La administración debe considerar, simultáneamente, las actividades de otros (es decir, el trabajo de otros) y a los otros (es decir, a las mismas personas). Esta

idea se refleja en la frase tan frecuente que dice: La administración tiene por objeto realizar el trabajo por medio de otras personas (Donnelly et al., 1984).

Concretamente, el management es un proceso social y técnico que emplea recursos, influencia las actitudes humanas y provoca cambios, con el fin de cumplir los objetivos de la organización (Haiman, Scott y Connor, 1985).

2.17.2 La Función del Liderazgo dentro de la Crisis. En ocasiones se suele pensar que liderar es hacer que las personas hagan lo que uno desea, por lo general eso se suele decir, en tanto, el sólo hecho de sentirse identificado con el deseo de la persona, que genera un liderazgo ante otra, se traduce en una gestión no propia de quién ejecuta la acción, sino más bien de la persona que ordena. Pero no es así, el liderazgo es mucho más complejo, porque implica ser un guía, un dirigente, que busca el beneficio del grupo, y no solamente piensa en sí mismo.

Para Paulo Roberto Motta, el verdadero líder se conoce por los liderados. Es a través del comportamiento de los liderados, del verdadero uso de sus potencialidades, de sus intereses y de la satisfacción obtenida en el logro de resultados que se sabe que son dirigidos por un líder.

Es muy común en la actualidad hablar de liderazgo, pero esta herramienta es muy importante en momentos de crisis, porque es allí cuando las personas que están bajo el mando de un gerente, se sienten inconformes, por cuanto trabajan al miedo, a tal punto que creen poder perder su trabajo sino acatan lo ordenado por su superior. Las crisis coadyuvan a generar la incertidumbre en el panorama empresarial.

Acota Paulo Roberto Motta, que la atracción del liderazgo pasa básicamente por dos nociones: liderar esta siempre asociado con la idea de grandes personalidades de la historia y además posee una dimensión mágica: la utilización hábil de algunas

cualidades innatas es capaz de transformar personas, jefes o dirigentes, en grandes y respetables líderes.

En el liderazgo se conjugan emociones y sentimientos. Es que el líder genera la condición de autoridad, en tanto sus subalternos están sujetos a sus órdenes. Como señala Salomón Gonzales Calderón la autoridad es la potestad o el poder que tiene –sobre uno mismo o sobre los demás- el que ejerce el mando o el que dispone y hace cumplir aquello que es necesario, para mantener el mando. Acota además Gonzales que, la autoridad tiene deberes y obligaciones, consigo mismo y con los demás; también con sus superiores y con sus subordinados porque así lo dispone la ley, la norma, la ética, la responsabilidad, nuestra función, nuestro trabajo, nuestro compromiso, la transparencia, la verdad, y todos aquellos valores que tengan que ver con el cumplimiento de aquello a lo que nos hemos comprometido, ya que así cumplimos con nuestro deber, por el mérito que poseemos. De igual modo para tener una idea clara de la definición correcta del liderazgo, podríamos señalar lo siguiente:

> *¨Liderazgo es la Capacidad para influir en un grupo con el objetivo de que alcance determinadas metas. Puede ser formal o informal en dependencia si se presenta dentro o fuera de la estructura formal de la organización¨ (Alhama, Arrastía y Cuevas, 2001).*

Un verdadero líder conoce la diferencia entre ser un jefe y ser un líder, como se ilustra por lo que sigue[15]:

El jefe maneja a sus trabajadores. El líder los capacita.

El jefe depende de la autoridad. El líder, de la buena voluntad.

[15] Maxwell John C.: Desarrolle el Líder que está en Usted, Caribe Betania Editores, P. 19.

El jefe inspira temor. El líder inspira entusiasmo.

El jefe dice “yo”. El líder dice: “nosotros”.

El jefe arregla la culpa por el fracaso. El líder arregla el fracaso.

El jefe sabe cómo se hace. El líder muestra cómo se hace.

El jefe dice “vayan”. El líder dice “¡vamos!”.

2.17.3 Influencia de la crisis sobre cada uno de los actores organizacionales. Todas las partes integrantes de la empresa son actores organizacionales para la solución mediata e inmediata de los acontecimientos de riesgo en la que se encuentra inmersa la empresa. Más aún la Gerencia y el Directorio, como principales promotores de la dirección y control de la organización. La función de la Gerencia es cumplir un rol de dirección, enfocados en afrontar la crisis y evitar que el riesgo sea el menor posible. Es decir, que el impacto de la crisis, sea manejado gerencialmente.

La función del directorio será dar las facilidades económicas y financieras para reflotar la empresa, permitiendo que la gerencia realice todas las acciones necesarias para evitar el posible colapso de la empresa (Riesgo) debido a la crisis económica y financiera internacional. Toda acción que realice el directorio deberá ser hecha con la opinión previa de la gerencia, toda vez que esta última la que conoce exactamente cómo se encuentra la empresa para sobre salir de los embates que flanquea la crisis.

Asimismo, el área de control y planificación de la empresa, deberían trabajar en forma unitaria, mientras persiste los estragos de la crisis, ya que lo planificado va a tener que sufrir variaciones, que tendrán que ser validados por el sistema de control de la empresa y así evitar la doble función inadecuada de ambas áreas.

Capítulo 3: Descripción de la sociedad agrícola DROKASA S.A., antecedentes y su contexto

3.1 Descripción inicial de la sociedad agrícola DROKASA S.A.

Es una empresa del rubro agroexportador cuyas actividades las realiza entre la ciudad de Ica y la ciudad de Barranca, entre los Departamentos de Ica y Lima, consecuentemente. Su principal actividad es la producción y comercialización de hortalizas y legumbres, las que destacan las paltas, las uvas de mesa y los espárragos frescos.

Para tal efecto la empresa cuenta con el diagnostico siguiente en tierras trabajadas y cultivadas. Y suponer que para el año 1996 solamente contaban con una capacidad instalada de producción agrícola de aproximadamente 500 hectáreas con el único fundo que tenían, que era el Fundo Santa Rita (Ver Informe de Propiedades de AGROKASA, solamente en el Fundo La Catalina).

Tabla 1 Propiedades-Activos de Sociedad Agrícola DROKASA S.A. en el fondo de la Catalina

Distrito de Pachacútec	
Predio	**Hectáreas**
Predio 1 al predio 5 (Anexo 1)	40,1629
Predio Las Higueras (U.C. 10705)	86,3274
Predio Las Casuarinas (U.C. 10702)	72,3617
Predio Santo Toribio de Mogrovejo (U.C. 10671)	143,9714
Predio Mollechacra (U.C. 07401)	48,754

Predio Pampa de los Acerrillos (U.C. 10695)	53,579
Predio la Estancia (U.C. 10694)	11,821
Predio Rinconcito (U.C. 10697)	12,739
Total	**358,5124**
Distrito de Santiago	
Predio 6 al predio 14 (Anexo 2)	154,8892
Predio Oropeza (U.C. 10670)	143,8277
Predio San Isidro Labrador (U.C. 14828)	179,0543
Predio Rosita (U.C. 15069)	18,2449
Predio Rancho Bonito (U.C. 1550)	52,8266
Total	**548,8427**
Distrito de Yauca del Rosario	
Predio sin nombre (U.C. 19015)	240
Predio Parcela 14 (U.C. 10926)	24
Predio sin nombre (U.C. 10925)	18
Total	282
Total general	1189,3551

Fuente: Sociedad Agrícola Drokasa, Agosto de 2008.

Tabla 2 Otros predios

Distrito de Pachacútec	
Predio 1-Predio S/N (U.C. 30126)	16,7499

Predio 2-Predio S/N (U.C. 10437)	3,5321
Predio 3-Predio Riachuelo (U.C. 07444)	4,7230
Predio 4-Predio la Entrada (U.C. 07419)	4,2518
Predio 5-Predio S/N (U.C. 10707)	10,9061
Predio 1 al Predio 5	40,1629
Distrito de Santiago	
Predio 6-Predio S/N (Sin U.C.)	13,3041
Predio 7-Predio San Andrés (U.C. 30118)	5,4227
Predio 8-Predio S/N (U.C. 11869)	11,0151
Predio 9-Predio Chaparral (Sin U.C.)	29,8185
Predio 10-Predio Santa Rosita (U.C. 14651)	27,4116
Predio 11-Predio S/N (Sin U.C.)	20,3183
Predio 12-Predio S/N (Sin U.C.)	29,5656
Predio 13-Predio S/N (Sin U.C.)	7,3683
Predio 14-Predio Los Rosales (U.C. 14654)	10,6650
Total predio 6 al predio 14	154,8892

Fuente: Sociedad Agrícola Drokasa, Agosto de 2008.

Como se puede apreciar de las tablas 1 y 2, se puedeseñalar que el Fundo denominado La Catalina de Propiedad de Sociedad Agrícola DROKASA S.A., actualmente cuenta con 1189,3551 Hectáreas, las mismas que se encuentra dentro de los Distritos de Pachacútec, Santiago y Yauca del Rosario, en el Departamento de Ica.

Adicionalmente, se han adquirido otro grupo de predios denominados el Este del Paraíso de la Comunidad campesina de Yauca de Cocharcas (Tabla 3) que no han sido objeto se sumatoria.

Tabla 3 Predios de la Comunidad Campesina Yauca de Cocharcas, Este del paraíso

Lote 24	24.0000	Distrito de Yauca del Rosario
Lote 25	24.0000	Distrito de Yauca del Rosario
Lote 26	24.0000	Distrito de Yauca del Rosario
Lote 39	24.0000	Distrito de Yauca del Rosario
Lote 40	24.0000	Distrito de Yauca del Rosario
Lote 42	24.0000	Distrito de Yauca del Rosario
Lote 44	24.0000	Distrito de Yauca del Rosario
Lote 46	24.0000	Distrito de Yauca del Rosario
Lote 47	24.0000	Distrito de Yauca del Rosario
Lote 55	24.0000	Distrito de Yauca del Rosario
Lote 56	24.0000	Distrito de Yauca del Rosario

Lote 57 Rosario	24.0000	Distrito de Yauca del
Lote 58 Rosario	24.0000	Distrito de Yauca del
Lote 60 Rosario	24.0000	Distrito de Yauca del
Lote 61 Rosario	24.0000	Distrito de Yauca del
Lote 63 Rosario	24.0000	Distrito de Yauca del

Fuente: Elaboración Propia.

Es así, que la empresa al tener capacidad productiva, y con la adquisición de tecnologías nuevas como el sistema de riego por goteo traído desde Israel, ha hecho que la Sociedad Agrícola DROKASA S.A. se consolide como el agroexportador principal de espárragos y uvas frescas del sur del Perú.

3.2 Situación actual de la Sociedad Agrícola DROKASA S.A.

Sociedad Agrícola Drokasa S.A. tiene un origen único, no común, puesto que en sus inicios fue un complemento, a las diversas actividades que realizaba la Corporación DROKASA, incursionando por primera vez a dedicarse a la agroindustria. En consecuencia, se inicia en 1995 con el fundo Santa Rita (196 Has.) y en 1997 se inicia un segundo desarrollo, La Catalina, sobre 1200 Hectáreas. En la actualidad, los fundos Santa Rita y la Catalina se encuentran en su Cuarto y Segundo año de producción.

El 100% de los sembríos es regado y controlado por un sistema computarizado, el cual se encarga de controlar el riego por goteo así como el uso de los fertilizantes, todo ello con agua de nuestros pozos dulces, transportada por canales propios tapados y

presurizada en tubos estabilizados sin plomo. El control sanitario de personal y campos es permanente.

Sin embargo, podemos aclarar que Sociedad Agrícola Drokasa S.A. – AGROKASA surge recién para el año de 1996, como respuesta de un importante grupo empresarial familiar peruano Corporación Drokasa S.A., fundado en 1951. La corporación, líder en los mercados de fabricación y distribución de productos farmacéuticos y bienes de consumo, ingresa al negocio de la agricultura.

Laboratorios Farmindustria y Pharmalab, empresas farmacéuticas del grupo, representan, unidas, el más grande fabricante/distribuidor de productos farmacéuticos del Perú. Durante más de 50 años se han desenvuelto exitosamente en un mercado en el que la calidad era y es, el mayor atributo de éxito.

Así, Al emprender el negocio agrícola, entendimos desde el principio las necesidades de calidad certificada, excelencia logística, exigencias de cumplimiento en las ofertas y sobre todo, confiabilidad en las relaciones con nuestros socios comerciales.

En tan sólo 8 años desde nuestra fundación, nos hemos convertido en el exportador número uno de espárrago fresco y uva de mesa en el Perú.

3.3 Filosofía Empresarial

La empresa Sociedad Agrícola DROKASA S.A. considera como parte de su filosofía empresarial, que la operación de productos frescos es fascinante. Sus espárragos crecen y son cosechados, y exportados, todos y cada uno de los días del año. Las uvas llegan a los mercados de USA, Canadá y Europa con ocasión de las navidades y año nuevo, y al Asia, antes del Año Nuevo Chino, CNY. Han aprendido a vivir entre campos, oficinas, puertos y aeropuertos, y todos nosotros, con gusto, queremos cuidar de nuestros

productos, de su calidad, y del servicio hasta el consumidor final. Por ello tienen coincidido en trabajar 24712. Las 24 horas al día, los 7 días por semana, los 12 meses al año. Es decir que: Aman su trabajo. Aman las relaciones comerciales y personales que de él surgen.

3.4 Responsabilidad Social de la Empresa

3.4.1 Programa Social "Proyecto Educativo Matemáticas para Todos". Gracias al interés de las empresas privadas en mejorar la Educación en el Perú, AGROKASA ha querido contribuir con la donación de libros a solicitud del Instituto APOYO a través del PROYECTO EDUCATIVO MATEMÁTICA PARA TODOS. Los libros permiten a nuestros niños hacer de las matemáticas parte de la vida cotidiana de una forma útil; a través de un nuevo método, nuevos textos y un conjunto integrado de herramientas para mejorar su aprendizaje.

AGROKASA, en el año 2005 contribuyó con 500 libros para el 5to. Grado y 500 para el 6to. En total, 1000 libros que fueron distribuidos en 11 instituciones educativas aledañas geográficamente a nuestra Empresa (Distritos: Los Aquijes, Pueblo Nuevo, Tate, Pachácutec y Santiago).

Además, AGROKASA en el año 2006, ha contribuido con 391 libros y 391 cuadernos de Trabajo para el 1er grado de primaria. A fin de continuar con el programa, se ha contribuido con 500 libros para el 1ero.de Secundaria, los cuales han sido distribuidos en 18 Instituciones Educativas.

Los libros donados son propiedad de la Institución Educativa, quien los entrega en calidad de préstamo para que los alumnos puedan trabajar con ellos a lo largo del año. El equipo de Matemática para Todos entrena a los docentes de las I.E. y monitorea

el avance de este importante proyecto. Nos consideramos parte del esfuerzo para contribuir a que todos nuestros niños tengan una educación con calidad.

3.5 Visión y Misión de la Empresa

3.5.1 Política Integrada. Sociedad Agrícola DROKASA S.A. (AGROKASA) satisface las necesidades de sus clientes y consumidores finales. Suministra productos agrícolas y servicios logísticos que cumplen con sus requerimientos en los diferentes mercados del mundo poniendo énfasis en la producción de alimentos seguros, legales y de calidad. En el área comercial su estrategia es diversificar mercados y desarrollar nuevos productos y presentaciones de acuerdo a las solicitudes de sus clientes. Para lograrlo competitivamente cuenta con personal entrenado y comprometido con la empresa así como con sus políticas y valores. Utiliza asimismo la mejora continua y la tecnología como herramientas para mantener esa competitividad.

AGROKASA cumple con la legislación local referida a temas laborales y el cuidado del medio ambiente; privilegia su relación con la comunidad local y está comprometida con la prevención de la contaminación. Todo esto dentro de una visión de largo plazo y de desarrollo sostenible. Otorga transparencia a su relación con clientes, comunidad local e internacional a través de la realización de auditorías externas ejecutadas por empresas de prestigio.

3.5.2 Visión. Sociedad Agrícola DROKASA S.A. (AGROKASA) mantendrá su posición de Agro exportador líder en Productos Frescos, en particular de espárragos y uvas de mesa. Sus Productos serán reconocidos por clientes y consumidores por responder a las necesidades cada vez más exigentes el mercado internacional.

Será una empresa donde sea un orgullo trabajar por el nivel de exigencia profesional, relación con la comunidad, compromiso con la seguridad, salud ocupacional y cuidado del medio ambiente.

3.5.3 Misión. Sociedad Agrícola DROKASA S.A. produce, empaca y comercializa productos que cumplen con las especificaciones de sus clientes del mercado mundial. Para ello entrena y promueve el desarrollo integral de sus colaboradores con el fin de cumplir con los objetivos de la empresa. Utiliza la tecnología y el mejoramiento continuo de los procesos como herramientas para lograr sus fines.

Desarrolla sus actividades dentro de un estricto cuidado del medioambiente, cuidando la salud ocupacional y manteniendo una relación pro-activa con las comunidades donde desarrolla sus operaciones.

3.5.4 Valores. Sociedad Agrícola DROKASA S.A. reconoce, promueve, y recompensa el ejercicio de los siguientes valores en el quehacer diario de todos sus colaboradores, tanto en la relaciones con nuestros proveedores y clientes, como en las actividades dentro de la empresa:

3.6 Trabajo en Equipo

Estilo, disciplina, capacidades, y actitudes personales conducentes a trabajar en armonía con otras personas, enriqueciéndose mutuamente, tolerando la discrepancia, apoyándose unos en otros, compensando las debilidades propias con las fortalezas de los demás y viceversa.

3.7 Actitud Positiva

Disposición de ánimo con apertura de ideas, dispuesto a escuchar a los demás, fomentando el intercambio alegre de ideas y sentimientos. Es fundamental para facilitar la expresión de las demás personas del equipo, y la construcción de una visión compartida del negocio.

3.8 Laboriosidad

Es el gusto y ganas de trabajar. Para tener éxito se requiere hacerlo de manera intensa. Se puede trabajar mucho sin ser laborioso, pero no se puede ser laborioso sin trabajar. Significa además hacer con cuidado y esmero las tareas y deberes que son propios de nuestras responsabilidades.

3.9 Contacto Personal

En un mundo de comunicaciones electrónicas, radiales, telefónicas, etc., valoramos y buscamos el cálido contacto personal. Entre nosotros, con nuestros proveedores y clientes, y con las comunidades donde desarrollamos nuestras actividades. El contacto personal transmite y recoge no solo información de trabajo, sino sentimientos, estados de ánimo, lealtades, y afectos.

3.10 Honestidad

Cualidad, por la que las personas escogen actuar siempre basándose en la verdad, de manera decente y decorosa. Ser honesto es ser real, de acuerdo con la evidencia que nos presenta el mundo y sus diversos fenómenos y elementos. Es ser autentico, objetivo, genuino. La Honestidad expresa respeto por uno mismo y por los demás, quienes como nosotros, "son como son" y no existe razón alguna para esconderlo. Esta actitud siembra

confianza en uno mismo y en aquellas personas que están en contacto con la persona honesta.

Ahora bien, es recién en los noventa que los productos agrarios (agrícolas y pecuarios) de exportación 'no tradicionales', producidos sobre todo en la región costera, que se expanden. En 2004 el valor FOB1 de exportación de productos agrarios fue de cerca de 900 millones de dólares, cerca de tres veces más que a inicios de los años noventa. El espárrago es el que más creció. Éste, en sus diferentes formas (en conserva, frescos y congelados) encabeza, junto con el café, las exportaciones; sumados ambos alcanzan el 58% del total de productos agrarios exportados, (1 Valor FOB Free *onboard*): Corresponde al precio de venta de los bienes embarcados a otros países, puestos en el medio de transporte, sin incluir valor de seguro y fletes. Como referencia, el PBI agrario está cerca de los 4 mil millones de dólares).

Lamentablemente, el comportamiento del agro en su conjunto no tiene el mismo dinamismo que el agro de exportación. La aplicación de tecnologías y de administración empresarial más modernas está centrada en un número relativamente reducido de empresas grandes y medianas, ubicadas sobre todo en la costa. Son éstas, además, las que tienen acceso a los servicios financieros y no financieros. Entonces, la mayor parte de los productos de exportación se generan en la costa; la selva alta es importante por el café y el cacao; la sierra tiene una importancia mucho menor. Hay un limitado "chorreo" modernizador hacia la mediana y pequeña agricultura en la costa vinculadas a la agricultura de exportación no tradicional, pero lo cierto es que la inmensa mayoría de las explotaciones agrarias del país (que según el censo de 1994 eran aproximadamente 1.75 millones) queda al margen. Uno de los muy escasos registros posteriores al mencionado censo, el censo esparraguero realizado en 1998 por el ministerio de

Agricultura, mostró que cuatro de cada cinco hectáreas con espárragos están en predios medianos y grandes.

La agroexportación de espárragos ha sido el boom del momento, nunca en la historia del Perú se había logrado alcanzar altos niveles de producción y exportación de productos no tradicionales.

3.11 Puntualidad

Cuidado y diligencia en llegar a un lugar o partir de él a la hora convenida, y en hacer las cosas a su debido tiempo. Su valor tiene que ver con la disciplina de estar a tiempo para cumplir con nuestras obligaciones. Le otorga a nuestra personalidad carácter, orden y eficacia pues al practicar este valor a plenitud podemos realizar más actividades, desempeñar mejor nuestro trabajo y ser merecedores de confianza. Cuando se trabaja en equipo, denota además respeto por el tiempo de las demás personas.

1. **Responsabilidad**

Cualidad de poner atención en lo que se hace o decide. De manera simple es cumplir con lo que nos hemos comprometido. Es la habilidad para responder y asumir las consecuencias de nuestras acciones y decisiones.

2. **Innovación**

Es la capacidad de mudar o alterar algo, introduciendo novedades. La innovación debe darse en todas las áreas: tecnologías, métodos, productos, formas de producir y de administrar, nuevas maneras de comercializar, etc.

Para innovar se requiere de un trabajo fuerte y sistemático orientado a evaluar permanentemente todos los productos, servicios, tecnologías, mercados, canales de

distribución, etc., con el fin de mejorar lo que se hace en cada uno de ellos. Tiene que ser seguido de acciones para lograr la mejora. Es muy importante para el crecimiento de las personas y las empresas.

Se requiere que las personas estén abiertas a nuevas experiencias, pero también tengan el valor de arriesgar.

3. Orientación a Resultados

Actitud por la cual definimos de manera objetiva, con indicadores claros e inequívocos nuestras metas, cuyo cumplimiento será nuestro norte, y contra las cuales nos autoevaluaremos. Consiste en desarrollar la capacidad para asumir la responsabilidad y el compromiso de lograr resultados de manera continua, superando las dificultades que se presenten, y cumpliendo luego el compromiso.

4. Franqueza en la Comunicación

Telefónica, radial, escrita o personal, las comunicaciones deben ser francas, veraces, y sinceras. Entre nosotros, con nuestros proveedores y clientes, con nuestros colegas, con las autoridades, y con los miembros de las comunidades donde operamos, debemos poner el máximo esfuerzo en comunicar de manera directa lo que queremos transmitir.

Trátese de temas comerciales o personales el no ser del todo franco es dejar abierta la oportunidad de un malentendido, lo cual a la larga siempre nos perjudica y perjudica a la empresa [16.]

---

[16] Información obtenida de la Página Web oficial de la empresa: **www.agrokasa.com, recuperado: 10 de Abril de 2010.**

3.12 El fenómeno de los espárragos en el Perú

Para noviembre del año 2005, el investigador Fernando Eguren, Director del Centro Peruano de Estudios Sociales – CEPES, en su monografía denominada los desiguales ritmos del crecimiento agrario en el Perú, sostenía que:

> *"El Perú tiene una larga historia como país exportador de productos agrícolas. A fines del siglo XIX exportábamos azúcar, algodón, café, lana de ovinos, fibra de alpacas y caucho, y en la primera mitad del siglo pasado las exportaciones agrarias llegaron a representar cerca del 50 por ciento del valor total de exportaciones"*

Con el tiempo, el caucho primero, y luego la lana, dejaron de exportarse, mientras que el azúcar y el algodón redujeron su importancia. En contraste, el café –cultivo tropical bien adaptado a la selva alta- se fue consolidando desde mediados de los años setenta, como el producto agrario de exportación más destacado. La exportación de los derivados de la hoja de coca también se incrementó en ese período (su valor de exportación no puede ser objeto sino de gruesos cálculos; el estimado actual del área cultivada de coca es de alrededor de las 45 mil hectáreas).

3.13 Sociedad Agrícola DROKASA S.A. y la crisis económica y financiera mundial

Para que las empresas agroexportadoras puedan afrontar la crisis económica y financiera mundial, es necesario un papel muy importante la participación mancomunada del Estado y las inversiones privadas. En tal sentido, se debe proponer una reactivación financiera, para que a través de los bancos, con el aval en algunos casos del propio Estado, las empresas reactiven su producción e impulsen la economía nacional. En tal sentido, la Sociedad Agrícola DROKASA S.A., al ser un agente económico importante en la región de Ica, teniendo un grado de participación en la

exportación de productos no tradicionales, y generación de devisas para el Estado Peruano (aproximadamente del 30% de la producción y comercialización total de espárragos en la zona), debe solicitar al Estado a través del Ministerio de Agricultura de que impulse una reactivación financiera acorde con los acontecimientos recientes de la economía mundial.

Así, la reactivación financiera tendría que enfocarse como la acción contraria al congelamiento de créditos, préstamos e inversiones públicas que impiden la realización de proyectos. Esta reanimación de la economía puede originarse por medio de las políticas fiscales, monetarias o financieras (Barandiarán, 1993). Pero conocedores de la poca probabilidad de que el Estado pueda apoyar esta propuesta de reestructuración de la agro-exportación, es que la Sociedad Agrícola DROKASA S.A., está apostando a que a través de sus propios medios -sus propios ingresos y sus propios ahorros-, siga invirtiendo, y siga creciendo en infraestructura y adquisición de nuevos fundos dentro del país.

Para ello, la empresa conocedora de sus virtudes y debilidades, enfrenta la crisis mundial a través de un enfoque de planeación estratégica, donde los actores principales son los directivos de la compañía. Por lo tanto, a través de un estudio preliminar y exhaustivo, han llegado a la conclusión de promover y considerar, que la función de la planeación incluye todas las actividades administrativas que determinan los objetivos y los medios apropiados para lograrlos. Más sencillamente, la planeación es el pensamiento anticipado como base para la realización de propuestas de solución a los posibles embates que generará en la actualidad –futuro en su momento- la crisis mundial (Donnelly et al., 1984). En tal sentido, la Sociedad Agrícola DROKASA S.A. ha priorizado varias áreas, reduciendo los costos de producción, a través de la racionalización y uso efectivo de los componentes químicos, el uso efectivo de las zonas

de almacenamiento, la capacitación permanente del personal encargado de monitorear los campos de cultivo, la diversificación de los empaques de presentación del producto final de exportación, y sobre todo, la capacitación constante de todo el personal y funcionarios de la empresa -que conforman y usan a menudo- en la producción de uvas de mesa y de espárragos.

De esta forma, la empresa Sociedad Agrícola DROKASA S.A. ha considerado necesario implementar una política directiva, enfocada principalmente en los principios que señala Fayol a través de su literatura sobre administración empresarial científica.

Estos principios se han vuelto con el discurrir del tiempo -y como consecuencia de la crisis-, los mandamientos de la organización. Es en esta organización, denominada Sociedad Agrícola DROKASA S.A. donde las personas que laboran han dividido el trabajo por áreas, las mismas que tienen un directivo responsable a su cargo, quién remite su accionar a la gerencia general. De igual modo, la unidad de mando recae en el gerente general y de este salen las directivas que tienen que desarrollar los otros estamentos, de menor jerarquía. En la praxis existen dos grupos homogéneos de dirección, en las dos ciudades donde la empresa cuenta con fundos agrícolas. El primero, es el que se encuentra en la ciudad de Ica, con los fundos denominados Santa Rita y la Catalina, donde está monitoreado por un grupo de directivos propios de la zona. Y el segundo, es el que se encuentra en la ciudad de Barranca y Supe, con los fundos que antiguamente constituían la empresa Agro Guayabito, en la que se encuentran otro contingente de directivos. Es decir, estas dos zonas distantes, cuentan con directivos propios de la zona, pero están supervisados y direccionados con un solo gerente general, que es igual para toda la empresa. Se considera necesario plantear la necesidad de que la organización es donde se reúnen todos los recursos (Haiman et al, 1985). El director es quien los aglutina en forma fehaciente. Los directivos tienen la

responsabilidad de aportar, organizar y cambiar medios para cumplir objetivos, que a la larga se traducen en mejores propuestas de desarrollo organizacional, y menor secuencia de estamentos, para lograr mayor rentabilidad en la empresa.

Igualmente, se deberá buscar la reducción de los costos, para tal efecto consideramos que Sociedad Agrícola DROKASA S.A. tendrá que buscar diferentes alternativas. No obstante, la respuesta varía (Ver Anexo Nº 02). Una vez estabilizada la compañía, tiene que replantearse, revisar su negocio, analizar al mundo y revisar a sus clientes; es decir, debe revisar cuál es la situación en la que se encuentran los clientes, proveedores, entre otros y analizar qué cosas han cambiado, en términos de las necesidades de los clientes.

Hoy, y en una proyección hacia el futuro, en muchos de los sectores, como el exportador, los clientes cada vez necesitan mantener inventarios más pequeños, porque a ellos también se les ha encarecido el crédito y van a tener necesidad de disminuir su apalancamiento financiero. Todo ello fuerza a las empresas a que los tiempos de producción y distribución sean cada vez más cortos. Se trata de elementos que tiene que identificar la compañía para poder trabajar en este contexto de competencia o diferenciación, que va a ser crítico para atender a sus clientes.

3.14 Recesión económica global actual

La economía mundial se ha transformado en los últimos tiempos en el eje fundamental de desarrollo de los diversos países y bloques económicos que se han formado a nivel mundial, que han visto, que la única forma de afrontar la posibilidad de que exista crecimiento económico, es a través de los tratados internacionales de unión económica, donde se plantee la transferencia de bienes y servicios en forma fluida, y sin considerar las diversas formas arancelarias y demás que no permiten el ingreso y salida de las mercancías en los países. Por tal motivo, son muchos los países que se han ido uniendo

a través de tratados internacionales, en diversos bloques económicos, ya sea en forma bilateral a través de los denominados Tratados de Libre Comercio (TLCs), o en forma conjunta como la APECC, la Comunidad Andina de Naciones, el Mercosur, entre otros, donde la característica principal es el comercio sin limitaciones ni restricciones.

Este boom del comercio internacional, así como ha ocasionado cosas positivas –tanto en los países desarrollados, como en los países en vías de desarrollo-, también ha traído consigo graves problemas sociales, medios ambientales, económicos y financieros. Hechos que actualmente se están viendo en todo el mundo, como son: El calentamiento global, la deforestación de las zonas tropicales del orbe, el cambio climático mundial y ahora; la recesión económica internacional o global. Este síntoma en la economía de mercado, es único en su magnitud en toda la historia de la humanidad. Nunca antes se podría creer que podría existir la posibilidad de una recesión económica globalizada.

Al parecer y según los estudiosos de la economía, se va hacer común escuchar y leer noticias como:

> *"Su Producción Industrial se Desploma; Los grandes emergentes como Rusia e India no se salvan y avanzan hacia la Recesión; Las economías emergentes no sortearán la crisis económica. El gobierno ruso admite que el país ha iniciado la recesión y que el crecimiento del PBI será este año inferior al 6,8% previsto. Mientras, la producción industrial india cayó un 0,4% interanual en octubre. La primera bajada en 15 años"*[17].

[17]http://www.libertaddigital.com/economia/los-grandes-emergentes-como-rusia-e-india-no-se-salvan-y-avanzan-hacia-la-recesion-1276345992/, 09/02/09, 16:51 p.m.

O tal vez la noticia de que: *"La Recesión en EE.UU. 'ya llegó'; La economía de Estados Unidos ya entró en la recesión, según un informe de la influyente empresa de gestión y asesoramiento financiero, Merril Lynch"*[18].

Pero qué tienen que ver estos acontecimientos con la economía peruana; qué influencia puede tener la recesión en otros países con las empresas nacionales; qué acciones tendría que realizar el Estado para que no fracasen o quiebren las empresas en el Perú, y; sobre todo qué podría realizar Sociedad Agrícola DROKASA S.A. para salir de esta encrucijada económica mundial. Estos son algunas de las interrogantes que plantea el escenario global, en tal sentido a través del presente trabajo de investigación trataremos de plantear algunas posibilidades de solución -basados en la organización y la gestión empresarial- a estos problemas económicos.

3.15 Políticas gubernamentales del Perú y la crisis económica mundial

Nuestro país es uno que se enmarca dentro del sistema capitalista o de libre mercado como enfoque económico en la comunidad internacional. Definimos como capitalismo a la forma en la cual bajo la producción simple de mercancías, a la que mayormente, hasta ahora, hemos limitado nuestra atención, cada productor posee y trabaja con sus propios medios de producción; bajo el capitalismo la propiedad de los medios de producción corresponde a un conjunto de individuos, mientras que otro realiza el trabajo. Además, tanto los medios de producción como la fuerza de trabajo, son mercancías; es decir, unos y otra son objetos de cambio. Se sigue que no sólo las relaciones entre propietarios, sino también las relaciones entre propietarios y no propietarios tiene el carácter de relaciones de cambio. Lo primero es característico de la producción de mercancías en general, lo segundo, del capitalismo solamente. Podemos decir, por lo

[18] http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/business/newsid_7177000/7177606.stm, 09/02/09, 17:06 p.m.

tanto, que la compra venta de la fuerza de trabajo es la differentia specifica del capitalismo (Sweezy, 1976).

El Perú, al ser un país donde su economía se sustenta en el capitalismo, no ha sido una nación ajena a los embates de la crisis económica mundial. Ha sido tan grande el compromiso asumido por el gobierno de turno, para tratar de apaciguar los efectos de la crisis internacional, y ha sido tan grande el grado de importancia que ha tenido en su agenda gubernamental que para el año 2009, se ha considerado como agenda nacional: *"Año de la Unión Nacional Frente a la Crisis Externa"*.

Este escenario de crisis ha ocasionado un conjunto de medidas económicas para el año 2009, con la finalidad de dotar de más recursos a algunos sectores de la producción nacional, como por ejemplo la construcción civil y la mano de obra de edificaciones estatales, que de otro sectores; como por ejemplo inversión en compra de pertrechos militares para el ejercito del Perú.

Capítulo 4: Aplicación de la dirección estratégica en la Sociedad Agrícola Drokasa S.A.

4.1 La dirección estratégica

¿Qué es, pues, la dirección estratégica? No basta con decir que consiste en gestionar el proceso de toma de decisiones estratégicas, porque esta respuesta no tendría en cuenta una serie de puntos importantes, tanto en lo que respecta a la gestión de una organización como al campo de estudio que abarca (Scholes, 2004).

Entonces, Dirección Estratégica es el proceso a través del cual una organización formula objetivos y está dirigida a la obtención de los mismos (Jara, 2005). La Estrategia es el medio, la vía para la obtención de los objetivos de una organización. El Análisis y la acción están integrados en la dirección estratégica.

El paradigma nuevo de gestión empresarial de los años noventa, la dirección estratégica (strategic management) tiene sus fuentes teóricas y prácticas en la propia planeación estratégica y sus metodologías de análisis, así como en los estudios de cultura empresarial que encontramos en conocidas obras como "En Busca de la Excelencia" de Thomas Peters y R.Waterman (1996), "La quinta disciplina")de Peter M. Senge (2004) y las contribuciones de Michael E. Porter (2004). Este útlimo, quien incorporó definitivamente el concepto de Ventajas Competitivas al quehacer organizacional.

Unas de las más contundentes contribuciones en términos prácticos provienen, también, de la Escuela de las configuraciones de Minztberg y Quinn en "El proceso estratégico" (1997),"La gerencia en la sociedad futura" y "La sociedad post capitalista" de Peter Drucker (2002), y del concepto de Enfoque de Al Ries (1996), "El enfoque, el único futuro de su empresa".

Los principios generales que rigen el proceso de dirección estratégica son su carácter científico, enfoque sistémico y holístico del proceso, carácter ético, eminentemente formativo y desarrollador del proceso de dirección, carácter participativo y proactivo orientado a los resultados, coherencia y pertinencia, racionalidad política, económica y operativa, cooperación, flexibilidad, retroalimentación sistemática y la interacción permanente.

4.2 Los niveles de la dirección estratégica

Recogiendo el ejemplo de IKEA (Scholes, 2004), es posible distinguir al menos tres niveles distintos de estrategia organizativa. La estrategia corporativa está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios o principales stakeholders, y añadir valor a las distintas partes empresariales.

El segundo nivel, puede considerarse en términos de estrategia de unidad de negocio. Aquí la estrategia se refiere a cómo competir con éxito en un determinado mercado; por tanto, se trata de saber cómo aventajar a los competidores, qué nuevas oportunidades pueden identificarse a crearse en los mercados, qué productos o servicios deben desarrollarse en cada mercado, y el grado en que éstos satisfacen las necesidades de los consumidores, de tal forma que alcancen los objetivos de la organización. (…)

El tercer nivel de la estrategia, se halla en el extremo operativo de la organización. Aquí se encuentran las estrategias operativas, que se ocupa de cómo los distintos componentes de la organización, en términos de recursos, procesos, personas y sus habilidades, hacen efectiva la estrategia de negocio y corporativa.

4.3 Vocabulario relativo a la estrategia

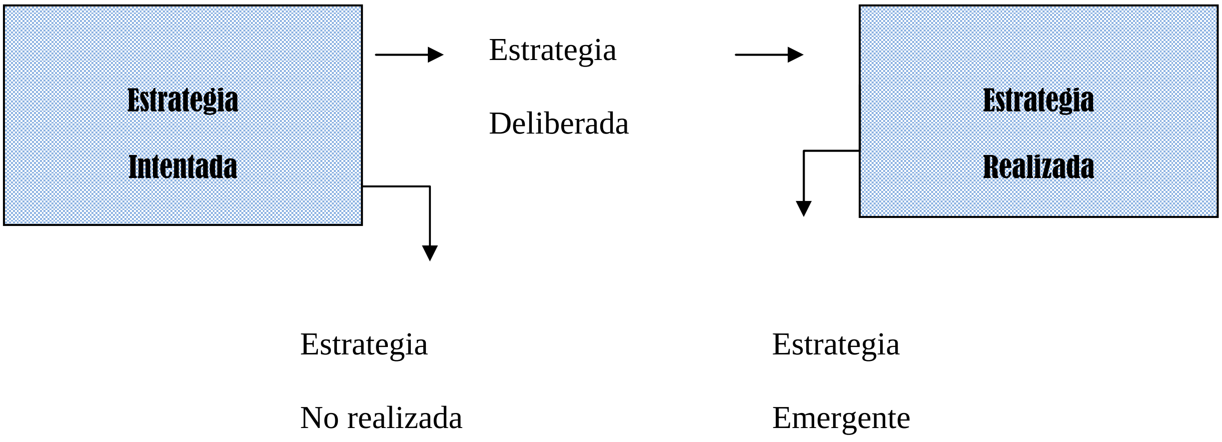
A continuación, se proyectan algunos términos relativos a la estrategia de acuerdo a Johnson y Scholes (2001).

Término	Definición	Ejemplo Personal
Misión.	Propósito genérico acorde con los valores o expectativas de los stakeholders.	Estar sano y en forma.
Visión o intención estratégica.	Estado futuro deseado: la inspiración de la organización.	Correr la maratón de Londres.
Meta.	Afirmación genérica del propósito.	Perder peso y fortalecer los músculos.
Objetivo.	Cuantificación (si es posible) o enunciado más preciso de la meta.	Perder 10 Kilos antes del 1 de Septiembre y correr la maratón el año que viene.
Núcleo de competencias.	Recursos, procesos o habilidades que proporcionan “ventaja competitiva”.	Proximidad a un gimnasio, apoyo de familiares y amigos y la experiencia pasada de una dieta emprendida con éxito
Estrategias.	Dirección a largo plazo.	Integrarse a una asociación (Ej.: Un club de jogging), ejercicios diarios, competir en maratones locales, seguir la dieta adecuada
Arquitectura estratégica.	Combinación de recursos, procesos y competencias, para aplicar la estrategia.	Ejercicios específicos y régimen alimenticio, instalaciones deportivas adecuadas, etc.
Control.	El control de las acciones emprendidas para: • Lograr la efectividad da les estrategias y acciones. • Modificar las estrategias y/o	Controlar el peso, correr kilómetros y cronometrar el tiempo: Si hay progreso, no hacer nada; si no, considerar otras estrategias y acciones.

4.4 Aplicación del enfoque de dirección estratégica en la Sociedad Agrícola DROKASA S.A.

Por todo su atractivo, las definiciones de estrategia basadas en la planeación estratégica han generado críticas, el enfoque de planeación supone en forma incorrecta que la estrategia de una organización siempre es el producto de la planeación racional. De acuerdo con Mintzberg, las definiciones de estrategia pueden provenir del interior de una organización sin ningún plan formal. Es decir, aun ante la falta de un intento, las estrategias pueden surgir de la raíz de una organización. En verdad, las estrategias son a menudo la respuesta emergente a circunstancias no previstas. El criterio de Mintzberg se refiere a que la estrategia es más de lo que una compañía intenta o planea hacer; también es lo que realmente lleva a cabo. Con base en este principio, Mintzberg ha definido estrategia como “modelo en una corriente de decisiones o acciones”. Es decir, el modelo se constituye en un producto de cualquier estrategia intentada (planeada), en realidad llevada a cabo, y de cualquier estrategia emergente (no planeada). En la figura siguiente se ilustra el esquema propuesto por Mintzberg.

Figura 9 Estrategia



Fuente: Apaza y Quispe, 2002.

El argumento de Mintzberg consiste en que las estrategias emergentes con frecuencia son exitosas y pueden ser más apropiadas que las estrategias intentadas (Apaza y Quispe, 2002). En ese orden de ideas, es que Sociedad Agrícola DROKASA S.A. planteó su enfoque de Dirección Estratégica, considerando en un primer momento la estrategia intentada, disminuyendo los costos en la producción de espárragos y uvas de mesa, para luego al obtener éxito en el intento, realizar otros reajustes en las demás áreas de la empresa obteniendo de igual mejores resultados generándose con ello la estrategia realizada.

Siempre fue necesario dentro de la empresa concebir que la función principal de la administración es la planeación. Los escritores antiguos del ramo hacían una distinción entre planeación y ejecución, y afirmaban que los administradores debían planear, y los no administradores, ejecutar (Donnelly et al., 1984). En consecuencia, los directivos de la empresa se pusieron a la orden del programa general de administración, elaborada por la gerencia general y los demás administradores, plasmando en este documento la planeación estratégica de cómo afrontar la crisis, para luego delegar la ejecución a los subordinados, obteniendo buenos resultados hasta la actualidad.

La gestión empresarial presenta rasgos específicos (Louis, 1973). Es la habilidad para inducir a otras personas a trabajar con o para nosotros a fin de conseguir objetivos comunes. Pero en todo momento se velo por el tema social. Ya que el dilema de la responsabilidad social del administrador. Los administradores se encuentran en el meollo del dilema, puesto que, si intentan involucrarse en los problemas sociales, es posible que tengan que enfrentarse con un grupo de accionistas iracundos que defiende que las compañías no tienen el derecho legal de utilizar ganancias para tales propósitos y que ellos son los que deben decidir cómo gastar el dinero, ya que son los legítimos propietarios (Donnelly et al., 1984). En tal sentido, los socios propietarios de la empresa han sido los que más se han preocupado porque se respete a cabalidad la responsabilidad social de la empresa, y se ha cumplido con las expectativas programadas por la administración, en los pagos de los beneficios sociales de las pocas personas que se han retirado de la empresa después de que se vino venir la crisis económica.

Sociedad Agrícola DROKASA S.A. en algún momento tuvo en mente centralizar todos los programas de dirección en la ciudad de Lima, esto debido a que los jefes son proclives al centralismo. Les da la sensación de poder y es mucho más fácil que introducir la descentralización. Muchas veces no saben la forma de poner en marcha el ordenado mecanismo de la planificación, control y delegación de poderes que son inevitables en la descentralización (Louis, 1973). Pero al ver que se les complicaba este accionar frente a la empresa, tuvieron que delegar las funciones de dirección a los administradores zonales, como se dio en el caso de Ica y Barranca, teniendo con ello, resultados más que eficientes, pudiendo serle frente al caos generalizado de la crisis.

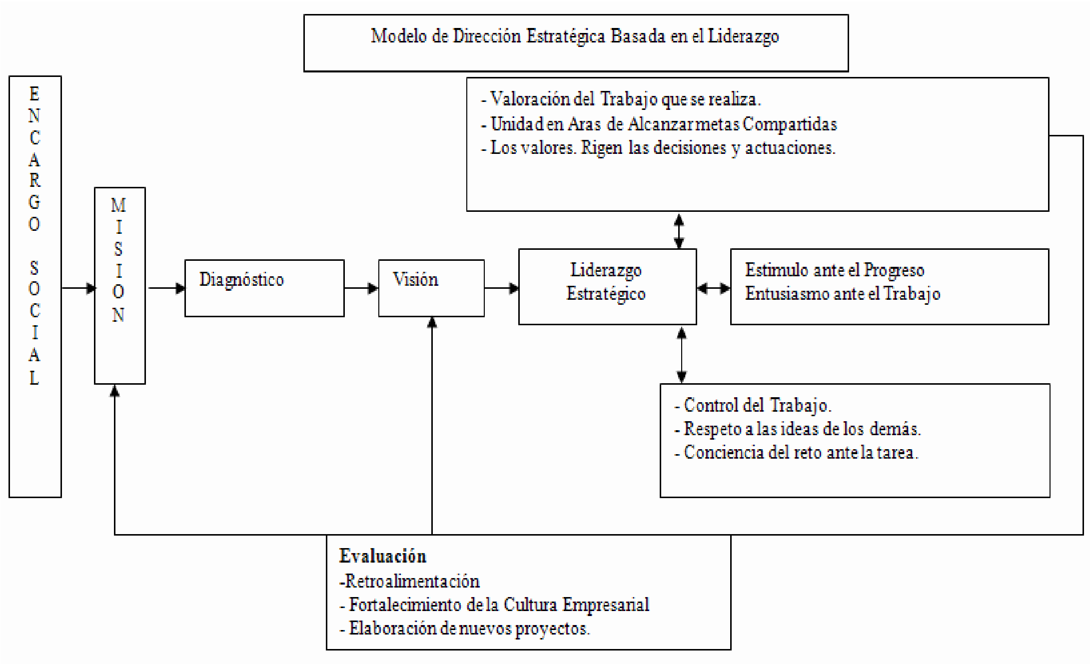
Uno de los problemas de igual forma fue que no se considero la capacitación de los directivos, trayendo consigo el problema de que la persona que no ha sido preparada para la profesión de mando, al ocupar un puesto de jefe actuará de modo espontáneamente egocéntrico. Utilizará sus aptitudes innatas y rasgos personales como guías para dirigir a su personal (Louis, 1973), cayendo en conjeturas y errores propios de su poco conocimiento sobre dirección. Lográndose luego de determinar esta deficiencia, capacitar a tiempo a los directivos, y enfocar el problema de la crisis desde otra óptica, más organizacional y de grupo. "Actualmente, hay gran número de oportunidades en todos los niveles de dirección, para toda clase de personas" dentro de la empresa, lo que importa es la capacidad de liderazgo y la capacidad de resolver problemas para alcanzar los puestos (Haiman et al., 1985). Philip Crosby propone en su libro "Los Principios Absolutos del Liderazgo", varias cuestiones a tener en cuenta por los líderes, ellas son:

- Programa claro
- Una filosofía personal
- Relaciones duraderas
- Universalidad

Al decir del propio autor, los líderes deben hacer suyos estos principios y estar dispuestos a aceptar la responsabilidad que esa labor implica, así como poseer las características personales que corresponden a la tarea.

Así es que se planteo el manejo de la empresa Sociedad Agrícola DROKASA S.A. considerando el modelo de Dirección Estratégica Basada en el Liderazgo (Ver Figura 10).

Figura 10: Modelo de Dirección Estratégica Basada en el Liderazgo



De igual modo, la empresa deberá estructurar un programa de manejo y control del riesgo a la que va a afrontar con la crisis, en tal sentido, el planteamiento a seguir para tal efecto deberá preguntarse: ¿Cómo se puede controlar los riesgos? Y según ello, se señalará el mapa del riesgo, el mismo que se define como la identificación de los riesgos y de su causa, en los procesos, productos o servicios de la universidad, en cada una de las áreas académicas y administrativas.

El mapa de riesgos consiste en:

- Identificación de procesos de la entidad.
- Identificación de causas de riesgo
- Estimación de la vulnerabilidad de los procesos, productos o servicios a los riesgos típicos.
- Identificación y evaluación de los riesgos críticos.
- Diseño e identificación de controles para minimizar los riesgos.
- Las guías de evaluación de autocontrol.

Todos estos procesos gerenciales estarán dados mancomunadamente con el liderazgo que ejerzan los diversos estamentos de la compañía, para que se logre controlas el riesgo que supone la crisis económica y financiera internacional.

4.5 Modelo de Dirección Estratégica por Competencias: El Capital Intangible (Bueno, 1998)

Bueno profundiza en el concepto de Capital Intelectual, mediante la creación del modelo de dirección estratégica por competencias.

Como ya hemos visto, en estos últimos años, los intangibles cobran cada vez más importancia en la realidad económico-empresarial. Esta evidencia ha justificado el interés que a lo largo de la década actual diferentes investigadores, expertos, entidades e instituciones están mostrando para conocer cómo se crean, cómo se miden, con qué indicadores, y cómo se deben gestionar los citados activos intangibles, tanto en cuanto a su consideración dinámica, como "flujos de conocimientos" (Roos y otros, 1997; Steward, 1997), como en su aceptación estática o valor intangible en un momento concreto del tiempo.

Estos grupos de interés vienen acordando que el valor posible del capital intangible o intelectual de la empresa puede estar recogido y evaluado por la diferencia entre el valor de mercado de la compañía (V) y el valor contable de sus activos productivos (Ac). En consecuencia, el capital intangible representa *"la valoración de los activos intangibles creados por los flujos de conocimientos de la empresa"*. Concepto que queda reflejado en la ecuación:

$$CI = V - Ac$$

Donde:

CI = Capital Intangible o intelectual

V = Valor de mercado de la empresa.

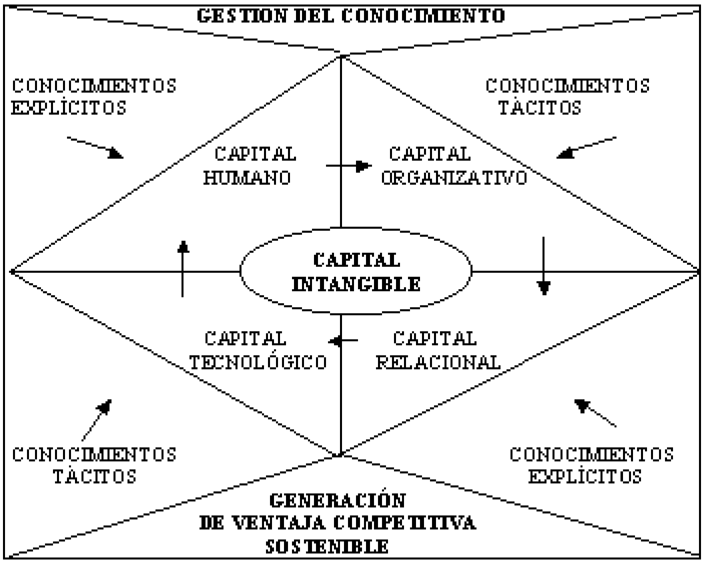
Ac = Activos productivos netos de la empresa según valor contable.

Esta conceptualización hace que cobre interés la propuesta de capital intangible como clave estratégica de la competencia actual y que está representada en la figura número 11. Como ya sabemos, el Capital Intangible es el *"conjunto de competencias básicas distintivas de carácter intangible que permiten crear y sostener la ventaja competitiva".*

Todo esto ha llevado formular la Dirección Estratégica por Competencias, paradigma que viene emergiendo en la década actual para orientar mejor la eficiencia y eficacia de la empresa en la sociedad del conocimiento.

Para Bueno y Morcillo (1997), "la competencia esencial" está compuesta por tres elementos o componentes básicas distintivas: unas de origen tecnológico (en sentido amplio: saber y experiencia acumulados por la empresa); otras de origen organizativo ("procesos de acción" de la organización); y otras de carácter personal (actitudes, aptitudes y habilidades de los miembros de la organización). De la combinación de estas competencias básicas distintivas se obtiene la "competencia esencial".

Figura 11 Capital intangible como generador de riqueza



Fuente: Bueno, 1998.

El objeto de la Dirección Estratégica por Competencias es buscar la "competencia esencial" como combinación de las "competencias básicas distintivas", ya que, ella es la encargada de analizar la creación y sostenimiento de la ventaja competitiva. Siendo ésta la resultante de dichas "competencias distintivas", es decir, de lo que quiere ser, lo que hace o sabe, y lo que es capaz de ser y de hacer la empresa, en otras palabras, la expresión de sus actitudes o valores, de sus conocimientos (básicamente explícitos) y de sus capacidades (conocimientos tácitos, habilidades y experiencia).

Una vez vistos estos conceptos fundamentales, y partiendo de las ideas del proyecto Intelect, se puede definir analíticamente el Capital Intelectual. Así, podemos ver que este está formado por:

CI= CH+ CO+ CT+ CR

Donde:

CH = Capital Humano o conjunto de competencias personales.

CO = Capital Organizativo o conjunto de competencias organizativas.

CT = Capital Tecnológico o conjunto de competencias tecnológicas.

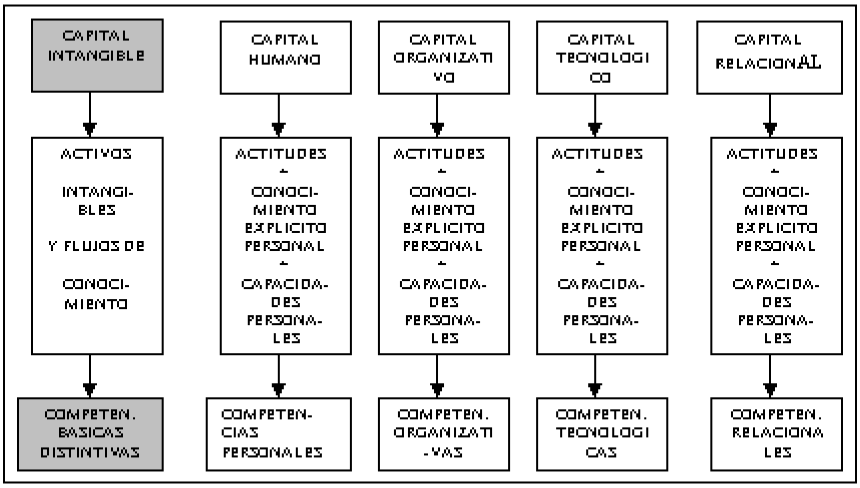
CR = Capital relacional o conjunto de competencias relacionales o con el entorno.

Nota. El Capital Estructural está formado por el CO y el CT.

Si observamos la figura 12, vemos la estructura y función del Capital Intangible. Esta estructura delinea tres argumentos básicos de la Dirección Estratégica por Competencias:

- Las actitudes o valores (personales, organizativas, tecnológicas y relacionales): lo que quiere ser la empresa.
- Los conocimientos (explícitos e incorporados en los activos de la empresa, tanto en una como en otra "competencia básica distintiva"): Lo que saber hacer o lo que hace la empresa.
- Las capacidades (conocimientos tácitos, habilidades y experiencia): lo que es capaz de ser y de hacer es decir, su saber hacer bien o mejor que los competidores.

Figura 12 Estructura y función del capital intangible



Fuente: Bueno, 1998.

Para Bueno (1998), este modelo permitirá orientar estratégicamente la gestión del conocimiento de la empresa, como forma dinámica de crear nuevos conocimientos que posibiliten mejorar la posición competitiva de la empresa. El modelo ofrece las pautas o guías de actuación siguientes:

- Cómo crear, cómo innovar, y cómo difundir el conocimiento.
- Cómo identificar el papel estratégico de cada "competencia básica distintiva" y de cada uno de sus componentes.
- Cómo conocer o cuáles son los valores que las personas incorporan a la organización.
- Cómo saber o cómo crear conocimiento a partir de los conocimientos explícitos y tácitos existentes en la empresa.
- Cómo saber hacer o cómo lograr el desarrollo de capacidades que facilitan la sostenibilidad de la ventaja competitiva.
- Cómo trabajar y compartir experiencias en el seno de la organización.

- Cómo comunicar e integrar ideas, valores y resultados.
- Cómo comprender colectivamente y cómo liberar los flujos de conocimientos por la estructura organizativa o como proceso que lleve a la empresa a la consideración de "organización inteligente".

4.6 Modelo de dirección estratégica basado en la planificación estratégica

En tal sentido, los directivos de una empresa pueden recurrir a la planificación estratégica, para que en armonía con su talento humano sea factible mejorar la visión y misión de la compañía, y afrontar la crisis de la mejor manera. Conocer y aplicar la planeación estratégica, es conocer la forma de anticipar los acontecimientos futuros dentro de la empresa. Como toda obra humana, las empresas tienen programas cíclicos durante todo el año que dura su proceso productivo y de comercialización. En consecuencia, es predecible en el tiempo los acontecimientos que van a ocurrir en el futuro, generando con ello que las empresas establezcan su estrategia empresarial. Para lo cual se considera lo siguiente:

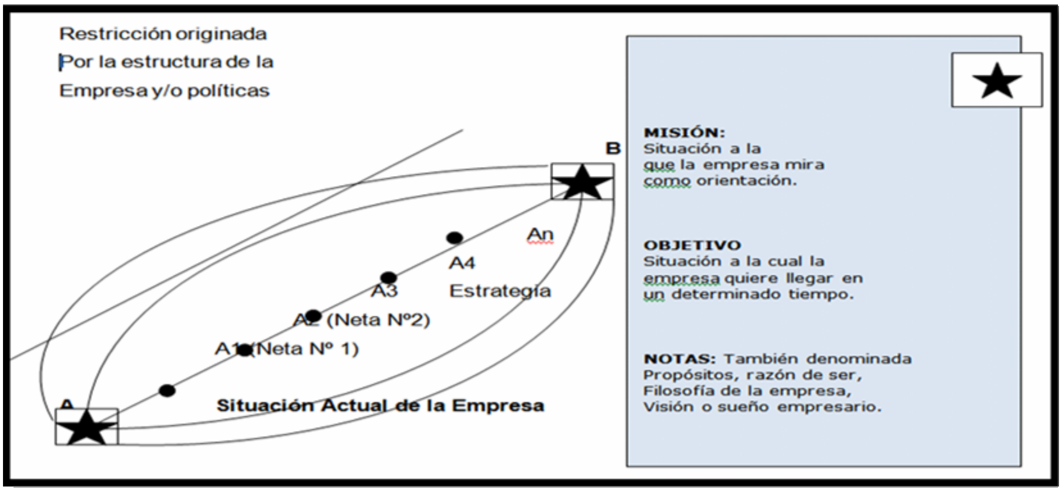
Estrategia Empresarial:

a. El planteamiento es un proceso de fijación de objetivos y determinación de qué debe hacerse para alcanzarlos. Es un esfuerzo de resolución de problemas y toma de decisiones que involucra:

- Pensar en el futuro;
- Decidir sobre futuros deseados y acciones para alcanzarlos;
- Establecer metas para alcanzar los objetivos establecidos.

  Es una de las funciones administrativas y está íntimamente relacionada con los demás: organización, conducción y control.

Figura 13 Estrategia



Fuente: Propia.

b. Normalmente la empresa (ver figura 2) está en una situación A ("aquí y ahora"), que se conoce como un determinado diagnóstico. Esta empresa desea llegar a un lapso de mediano plazo (3-5 años) a una situación B, en función de las oportunidades que el medio presenta y sus fortalezas internas.

Para establecer el punto B, la empresa toma en cuenta como orientación, su destino final o aspiración final (Z). Para pasar de A a B pueden existir varios caminos que habrá que formular y evaluar. Elegido uno de ellos será necesario precisar los puntos intermedios: A1, A2, A3, A4 … An a alcanzar. En el proceso de elección de caminos alternativos, alguna posibilidad podrá quedar descartada porque transita por zonas vedadas o que no desea usar.

c. Veamos un ejemplo sencillo:

Juan está en una situación A (pobre) y quiere llegar a ser rico (B), porque eso le permitirá (será un medio para) ser feliz (Z). Para pasar de pobre a rico tiene varias alternativas: trabajar, ganarse la lotería, especular en la bolsa, casarse con una mujer

rica, robar un banco, vender droga, etc. Por razones legales, morales y religiosas decide (fija una política) no robar ni hacer transacciones ilícitas. Evalúa las distintas alternativas, considera el riesgo de cada una de ellas y decide intentar hacerse rico abriendo un taller de reparaciones de automóviles (estrategia). Se fija entonces metas: crear una sociedad comercial en seis meses, abrir el taller en 9 meses, facturar por millones en el primer año de operación, etc. Tienen algunas restricciones (su capital es limitado). La decisión está influenciada por sus conocimientos de mecánica automotriz y porque ya tienen un edificio que un pariente le presta en donde el taller podría funcionar (Apasa y Quispe, 2002). Gracias a la planificación, el directivo puede dominar el futuro en vez de ser dominado (Louis, 1973).

La Planeación es la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización. Podemos considerar a la planeación como una función administrativa que permite la fijación de objetivos, políticas, procedimientos y programas para ejercer la acción planeada2. Es posible clasificar los planes en múltiples tipos:

1. Según la clase de plan: objetivos, políticas a seguir, procedimientos, métodos, programas y presupuestos.

2. Según los fines del plan: nuevos, vigentes y correctivos.

3. Según el uso del plan: para usarse una sola vez o varias veces (Caldera, 2004).

4.7 Aplicación de la dirección estratégica en la Sociedad Agrícola DROKASA S.A. y los efectos actuales

Después de décadas de bonanza global, donde los países desarrollados y en vías de desarrollo, cerraban sus balanzas comerciales en azul, con crecimientos nacionales de algunos países, como en el Perú que bordeaban el 8% anual del Producto Bruto Interno; el mundo se enfrenta a una crisis económica, que algunos han llegado a comparar con la depresión de los años treinta. Lo que en principio se consideró un evento financiero fortuito y limitado al mercado hipotecario de los Estados Unidos, muy pronto se convirtió en un fenómeno que arrasó con gran parte de los mercados financieros a nivel mundial. La gran pregunta que surgió entonces ha sido: ¿Hasta cuándo durará la recesión que ha seguido a la crisis económica y financiera internacional? ¿Cómo estarán afectados los diversos países y regiones emergentes que configuran un mundo sin duda distinto al de los años treinta?

Toda crisis por su connotación sistémica, es un problema y es una posibilidad. Es una de aquellas oportunidades, en las que los riesgos y las oportunidades se entremezclan cotidianamente. Ello, sobre, todo en un mundo cambiante, en el que el balance de poder económico se va alejando de América del Norte y Europa para concentrase cada vez más en Asia.

Esta crisis además ha motivado que voces contrarias a la economía de mercado resurjan llegándose en algunos casos a cuestionar el capitalismo como sistema. Si bien tenemos claro que no hay lugar para tomar con seriedad este tipo de reacciones oportunistas, es importante escuchar qué dicen los líderes de la nueva economía sobre las reformas institucionales que, sin duda, se llevarán a cabo para evitar errores como los de sistemas de regulación financiera muy flexibles y alejados de la realidad de la globalización de los mercados.

Es pues momento de analizar las diversas facetas de cada una de las regiones de la economía global, con un horizonte común: pensar cómo podemos afrontar el camino de la crisis a la recuperación que, no dudamos, tarde o temprano llegará. Asimismo, determinar como la crisis ha afectado el sector agro exportador en el Perú, y como la empresa Sociedad Agrícola DROKASA S.A. ha venido superando el obstáculo internacional.

En tal sentido, por su parte Sociedad Agrícola DROKASA S.A. (AGROKASA) se constituye en una empresa que ha venido saliendo airosa del problema ocasionado por la crisis, en tal sentido esta empresa pionera de la ciudad de Ica, surge en 1996 como respuesta al fenómeno de la Globalización, cuando todavía en la región iqueña no se hablaba de agro exportación a gran escala de productos no tradicionales, y en 8 años se ha convertido en el exportador número uno de espárrago fresco y uva de mesa en el Perú. Al emprender el negocio agrícola, esta empresa asume el reto de asegurar no sólo la más alta calidad de sus productos sino también de seguir una política ambiental del más alto nivel. Por esta razón el problema de la crisis económica y financiera internacional vendrá hacer la prueba más importante a la que tendrá que afrontar la empresa, no sólo por su complejidad nacional, sino porque no solamente depende de la estabilidad de Sociedad Agrícola DROKASA S.A., sino también como se van restableciendo a nivel internacional las economías de donde provienen las empresas que consumen los productos que produce la compañía.

Entonces, a nivel internacional, se fueron mejorando las economías de los países de donde provino la crisis, es decir Estados Unidos y algunos otros países Europeos. Por lo que la empresa, después de establecer los diversos aspectos negativos y contradictorios, que ha generado en el mundo empresarial, la crisis económica y financiera internacional, se puede señalar que en nuestro país no fue tan trágico como en

otros países de la región. Pero no por ello, señalar que fueron muchas las empresas del sector agro exportador en la región de Ica, que optaron por declararse en quiebra y cerrar sus empresas. O en su defecto, votar a la calle a contingente trabajadores y funcionarios de sus empresas.

No obstante, fue la estrategia planificada que da la Dirección Estratégica que le permitió a Sociedad Agrícola DROKASA S.A. reestructurarse y mantenerse en el discurrir de la crisis económica y financiero internacional. Esto debido a que el diagnostico previo del endeudamiento bancario de la empresa, permitió que esta buscara nuevas formas de financiamiento, primero ya por el año 2005 través de su ingreso al sistema bursátil, a través de la colocación de bonos en la Bolsa de Valores de Lima, con el sistema de fideicomiso de titularización de activos, que le permitió obtener aproximadamente unos US $ 17,000.000.00 (Diecisiete Millones de Dólares Americanos), con los cuales obtuvieron en compra las propiedades del Agroguayabito (ahora llamado fundo "Las Mercedes"), de 2,613 hectáreas y ubicado 200 km al norte de Lima.

Empero, no podemos dejar de mencionar que en un principio la empresa tuvo que despedir al 25% de los trabajadores del campo, reduciendo con ello, para el año 2008 sus costos de operación significativamente, que le permitió capitalizar cierta cantidad de dinero para inversión para el año 2009.

4.7.1 Diagnostico. Como ocurrió en todas las empresas del sector dedicadas a la agroindustria en el Perú, Sociedad Agrícola DROKASA S.A. estuvo a punto de quebrar, durante el estallido de la crisis económica y financiero internacional, aproximadamente a fines del año 2008. En tal sentido, su diagnostico era en el argot médico, la de estado “reservado”. Casi toda la producción de espárragos y uvas de mesa, se encontraban varadas en los almacenes de la compañía. Y las que se pudieron exportar a tiempo, en

algunos casos fueron devueltas por las empresas consumidoras extranjeras (Supermercados). El dinero que se tenía que cobrar por las exportaciones de meses anteriores se retrasó significativamente, y lo peor fue, que no se encontraba mano de obra calificada dentro de la Provincia de Ica para las labores cotidianas del campo, que se tuvo que recurrir a sobre costos, trayendo gente para trabajar de las provincias aledañas como Chincha, Pisco, Cañete, Nazca o Palpa.

4.7.2 Visión.

Sociedad Agrícola DROKASA S.A. (AGROKASA) mantendrá su posición de agroexportador líder en Productos Frescos, en particular de espárragos y uvas de mesa.

Durante los últimos años de actividad empresarial, Sociedad Agrícola DROKASA S.A. estuvo acrecentando su capacidad productiva de espárragos frescos y uvas de mesa, a través de la compra de grandes extensiones de terrenos para cultivo e eriazos. Es así que se adquirieron 2,613 hectáreas del Fundo las Mercedes en el norte chico del Perú.

De igual modo, a través de otras operaciones de compra, adquirieron terrenos aledaños al fundo La Catalina, denominándoles el este del Paraíso, anexándose aproximadamente 500 hectáreas de los comuneros de la Comunidad Campesina Yauca de Cocharcas, en el Distrito de Yauca del Rosario.

En síntesis desde que empezó a operar la empresa hasta la actualidad tienen una capacidad productiva instalada, en aproximadamente de unos 5000 hectáreas, dispersas entre los fundos la Catalina, Santa Rita, Las Mercedes, el Este del Paraíso, entre otros. Los mismos que se encuentran en el Distrito de Santiago, Pachacútec y Yauca del

Rosario -fundos la Catalina y Santa Rita- en el Departamento de Ica y fundo las Mercedes en el Departamento de Lima.

Sus productos serán reconocidos por clientes y consumidores por responder a las necesidades cada vez más exigentes el mercado internacional.

En tal sentido, la empresa mantiene diversas formas de presentación de los productos que comercializa, y cuenta con las autorizaciones sanitarias, conforme a los estándares internacionales de producción. También, cuenta con las certificaciones internacionales de buenas prácticas agrícolas, medio ambiente y de calidad.

Todos estos factores han coadyuvado que la empresa mantenga consumidores por todo el globo terráqueo, en todos los continentes Europa, América, Oceanía, Asia y África, quienes en algunos casos han adquirido la producción antes de que estas existieran físicamente, a través de compras a futuro, por la calidad de los productos que produce la compañía.

Será una empresa donde sea un orgullo trabajar por el nivel de exigencia profesional, relación con la comunidad, compromiso con la seguridad, salud ocupacional y cuidado del medio ambiente.

Es importante recalcar que la compañía siempre fue respetuosa de la estabilidad laboral de sus miembros, cumpliendo a cabalidad con las exigencias legales y normativas laborales que señala el Estado Peruano. De igual modo ha ido capacitando a sus funcionarios y servidores, desde el más alto al más bajo nivel remunerativo, a través de convenios interinstitucionales con Universidades e Institutos de capacitación del más alto nivel de exigencia académica.

4.7.3 Misión

Sociedad Agrícola DROKASA S.A. produce, empaca y comercializa productos que cumplen con las especificaciones de sus clientes del mercado mundial.

Para ello entrena y promueve el desarrollo integral de sus colaboradores con el fin de cumplir con los objetivos de la empresa.

Utiliza la tecnología y el mejoramiento continuo de los procesos como herramientas para lograr sus fines.

Desarrolla sus actividades dentro de un estricto cuidado del medioambiente, cuidando la salud ocupacional y manteniendo una relación pro-activa con las comunidades donde desarrolla sus operaciones.

4.7.4 Desaciertos y posibilidades

Desaciertos

Una vez que se determino que la crisis iba afectar a la empresa se despidió a mucha gente, las mismas que se fueron a trabajar a las empresas competidoras.

De igual modo, se cerró toda posibilidad de nueva adquisición de lotes de terreno, por cuanto la producción que se estimaba iba a generar el Fundo las Mercedes, no fue la previamente adecuada y estimada, ni en calidad, ni en cantidad, generando un problema a los socios y propietarios de la empresa, en tanto se sintieron defraudados por sus colaboradores que mal asesoraron con la compra de este fundo agrícola.

En otras palabras, los directivos de la compañía se dejaron llevar por los embates de la crisis y por las exigencias de resultados positivos -económica y financieramente-, en la empresa. No midieron las consecuencias que podría ocasionarles despedir y votar a la calle a tanta gente, que por años colaboraron en el crecimiento de la compañía.

Posibilidades

Actualmente, la crisis según todos los analistas económicos a nivel mundial coincide en señalar que ya toco fondo, y por lo tanto las economías de las empresas y los países, se encuentran en una etapa de transición a la normalidad. Es por estas razones que se abre un abanico de posibilidades de la empresa. Dentro de esta coyuntura son menos los actuales competidores y mucha la demanda que se avecina de los productos de la empresa.

Se abren nuevos mercados por los diversos tratados de libre comercio que ha suscrito el Perú, con los cuáles se cobertura mayor cantidad de consumidores a nivel internacional para colocar los productos como paltas, uvas de mesa y espárragos de Sociedad Agrícola DROKASA S.A.

Las empresas y organismos estatales en el Perú, nuevamente están abriendo las puertas para contratar mayor cantidad de trabajadores, en consecuencia existe mayor liquidez en las familias peruanas, por lo que la empresa puede ver como posible mercado el concerniente al país.

Actualmente, el grado de financiamiento de la empresa es el más favorable en toda la vida empresarial de la compañía, lo mismo que se viene reflejando en el actual proceso de préstamo hipotecario que viene realizando Sociedad Agrícola DROKASA S.A. con el Banco Mundial.

En crisis lo que hay que hacer es salvar el barco. Lógicamente, se abrirán oportunidades para aprovecharlas después. Por ejemplo, ya hay compañías en España que se van fusionando, porque como el mercado se ha reducido no es necesario tener dos fábricas. Ahora, más que oportunidades hay que buscar remedios. Si se vende mucho en mi lugar de origen, hay que buscar los mercados en otras regiones. El empresario debe reaccionar rápido (Ver Anexo 2).

4.8 Modelo de dirección estratégica aplicado

Como se ha podido demostrar en la primera parte del trabajo presente, existen diversos enfoques metodológicos y concepciones en la administración científica, respecto a la aplicación de la Dirección Estratégica. Para lo cual debemos determinar cuál es el enfoque más adecuado a las necesidades de la empresa, enmarcándonos al objetivo general de la presente tesis. En tal sentido el objetivo general es: Identificar, determinar y precisar, el mejor modelo de Dirección Estratégica que debería utilizar Sociedad Agrícola DROKASA S.A. para afrontar la crisis económica y financiera internacional.

4.8.1 Bases teóricas del modelo. La proximidad de la crisis envolvió en una incertidumbre el futuro de la empresa, generando inestabilidad en la gerencia general y en los propietarios (accionistas). Por lo que el proceso de Dirección Estratégica a utilizar no obedeció a un modelo específico propuesto por la alta dirección, sino más bien, al modelo que podría dar solución rápida, oportuna y estabilidad a la empresa.

En tal sentido los directores consideraron necesario plantear la posibilidad de aplicar el modelo de Dirección Estratégica encuadrado dentro del modelo empresarial descrito por Mintzberg bajo el enfoque tipológico del modelo cultural de Burgeois y Brodwin (1997:23-27). Según el modelo empresarial, el poder está centralizado en manos del director, cuyo comportamiento frente a la incertidumbre, está dominado por la búsqueda activa de oportunidades y la persecución de la meta del crecimiento con dramáticos saltos hacia delante. El Liderazgo en el modelo empresarial está muy vinculado con la creación de una visión. El punto focal está en el líder.

El Director general en su papel de estratega, actúa como entrenador (modelo cultural), que exhorta al personal de la empresa a creer en la misión y visión de la empresa, pero permite a las personas crear detalles para cumplir con ella. El director

trata de crear o reforzar una cultura organizacional, que es compartido por los miembros de la organización, aplicando un pensamiento sistémico. “Para lograr el desempeño del sistema, es necesario alinear (sincronizar) el desempeño individual de cada uno de los componentes de dicho sistema (Senge, 2004).

4.8.2 Bases para la aplicación del modelo. Las bases fundamentales que soportan el modelo aplicado, son (Jara, 2005):

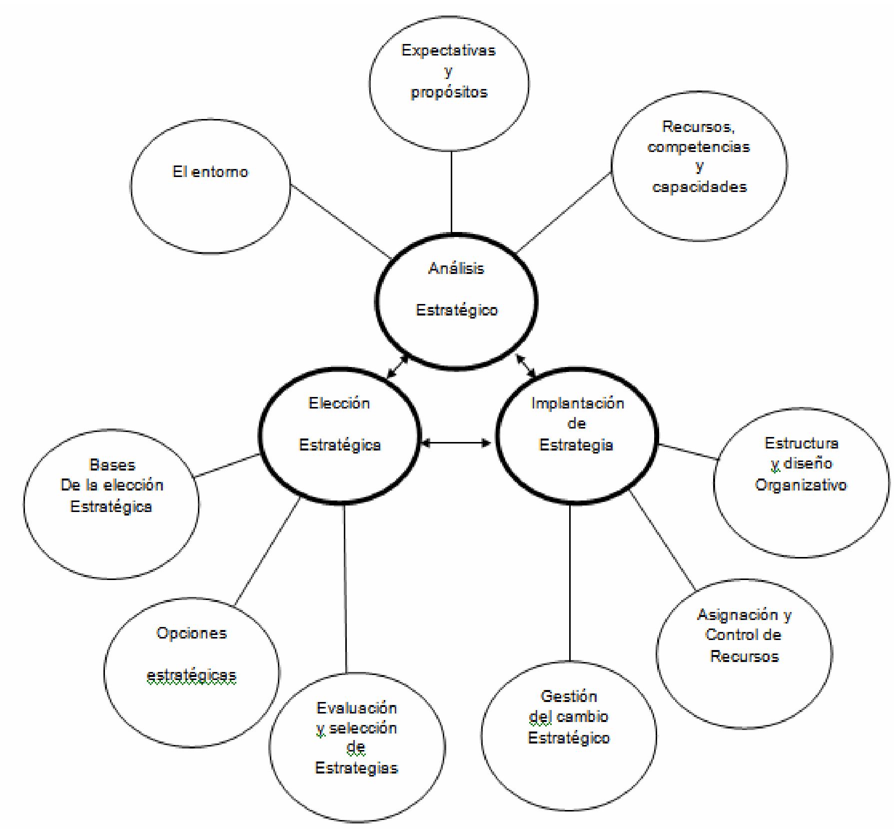
- La dirección estratégica, como método general de dirección.
- La dirección por objetivos, como método de dirección del proceso.
- Liderazgo centrado en principios, como herramienta para legitimar el cambio.
- El benchmarking, como herramienta de aprendizaje para mejorar el desempeño.
- La dirección por políticas para facilitar la implantación y garantizar la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo.
- La teoría del aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento.
- Empowerment del capital humano: basado en experiencia, calificación, y competencias de los trabajadores.

4.8.3 Consideraciones tomadas por la empresa en la aplicación del modelo. El directivo que aspira a dirigir, o a influir sobre la estrategia, tiene que desarrollar una capacidad de visión global para concebir la totalidad, y no sólo las partes, de la situación a la que se enfrenta la organización (Scholes, 2004). Puede decirse que la dirección estratégica se compone de tres elementos fundamentales (…) la dirección estratégica incluye el análisis estratégico, en el que el estratega intenta comprender la posición estratégica de la organización, la elección estratégica, que tiene que ver con la formulación de las posibles acciones a emprender, su valoración y la elección entre ellas, y la implantación de la estrategia, que se ocupa tanto de la planificación de cómo

poner en práctica la estrategia elegida, así como de dirigir los cambios necesarios (Scholes, 2004).

En consecuencia, el directivo que aspira a dirigir, o a influir sobre la estrategia, tiene que desarrollar una capacidad de visión global para concebir la totalidad, y no sólo las partes, de la situación a la que se enfrenta la organización (Scholes, 2004).

Figura 14 Modelo de dirección estratégica alineado a la contingencia de la sociedad agrígola DROKASA S.A.



Fuente: Generado a partir de Scholes, 2004.

Capítulo 5: Balance del proyecto final de máster

5.1 Conclusiones

- Los resultados obtenidos nos permite ver con claridad que las empresas agroexportadoras aún no tienen un conocimiento claro del riesgo que acarrea la crisis económica y financiera internacional y su implicancia en Sociedad Agrícola DROKASA S.A.
- El personal de la empresa estudiada se identifica con Sociedad Agrícola DROKASA S.A., pero sin tener un conocimiento claro de las oportunidades de solución que da la Dirección Estratégica.
- La información obtenida muestra que la empresa agroexportadora estudiada no cuenta con una constante capacitación para con su personal, y eso se traduce cuando no mantienen informados a sus trabajadores de las metas de la empresa.
- En la empresa agroexportadora seleccionada se orienta a la valoración del recurso humano y la gestión de la Dirección Estratégica y el capital intelectual, y se alinea a las acciones de todos los miembros de la organización con los objetivos de la empresa.
- La investigación ha permitido comprobar que la aplicación de la Dirección Estratégica está relacionada con la productividad y da la solución a la pesadilla de la crisis económica y financiera internacional.
- La crisis económica mundial reflejada en la recesión internacional, ha hecho que muchos países como EEUU, España e Inglaterra, disminuyan sus compras de espárragos y uvas frescas al Perú.
- Han existido varias empresas agroexportadoras en la ciudad de Ica, que han quebrado por culpa de la Recesión en la compra de sus productos, generando consigo gran cantidad de gente sin trabajo.

- La empresa Sociedad Agrícola DROKASA S.A. es una de las principales agro-exportadoras en la Región de Ica, por lo que para mantenerse en el mercado, ha realizado un conjunto de ajustes en su administración a través de gestiones estratégicas, sacando adelante la producción y comercialización de sus productos (Espárragos y uvas de mesa).
- La planificación Estratégica ahorra tiempo que cabe emplear en un análisis de crisis. Esto debido a que da las directivas generales de la empresa, prebendo los embates futuros.

5.2 Recomendaciones

- Las empresas modernas han llevado a desarrollar distintas metodologías o estrategias de evaluación para el éxito de su empresa. Entre ellas la Dirección Estratégica es una de la más aceptadas entre las empresas privadas por su probada eficacia como herramienta de gestión que permite evaluar, proyectar, definir y monitorear permanentemente el accionar de las corporaciones, para el caso de la tesis a la agroexportadora Sociedad Agrícola DROKASA S.A. Por ello se sugiere que las empresas del sector agroexportador de la Región de Ica, apliquen esta concepción científica de la administración moderna, como metodología de gestión para obtener mejores resultados en épocas de crisis económica y financiera internacional.
- Toda empresa debe estar en constante comunicación con su personal en cuanto a sus fines, objetivos y metas para alcanzar la calidad y productividad, para que de ello, es necesario la comunicación entre las diversas áreas de la empresa.
- Las empresas agroexportadoras deberán brindarse información acerca de la Dirección Estratégica a sus directivos y personal para la toma de decisiones relacionadas con la crisis económica y financiero internacional

5.3 Investigaciones Futuras

Las crisis económicas y financieras se están dando a menudo en el nuevo mundo económico globalizado y neo liberal, que no es otra cosa que la expresión última del capitalismo mundial. En tal sentido la presente tesis denominada "Aplicación de un Modelo de Dirección Estratégica en Épocas de Crisis Económica y Financiera Internacional. El Caso de una Agroexportadora del Perú, solamente es un aporte a la comunidad científica. En tal sentido dejamos al criterio de que el futuro cercano otros colegas, otros investigadores, otros profesores o alumnos, tomen en consideración el problema de la presente tesis, y con un enfoque distinto coadyuven a dar solución con su investigación a lo que aquí se establece.

Es así que se invoca proseguir con la investigación científica y procuramos que se realicen nuevas investigaciones futuras respecto al tema que compete a la presente tesis. No sin antes señalar que me siento complacido con la labor realizada en esta tesis, cuya finalidad se satisface al poder dar solución a un problema concreto del empresariado peruano, sobre todo en el rubro agroexportador, que es el actual eje del desarrollo económico de la ciudad de Ica.

BIBLIOGRAFÍA

Alhama, R., Arrastía, F., y Cuevas Cañizares R. (2001). Perfeccionamiento Empresarial Realidades y Retos, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana-Cuba.

Apaza, M. y Quispe, R. (2002). Diccionario Empresarial, Herramienta del Nuevo Milenio, Pacifico Editores, Perú, Tomo II.1.

Barandiarán, R. (1993). Diccionario de Términos Financieros, Editorial Trillas, Tercera Edición, México.

Cabanellas de Torres, G. (1989). Diccionario Jurídico Elemental, Cultural Cuzco S.A. Editores, Lima-Perú.

Caldera, R. (2004). Planeación Estratégica de Recursos Humanos, Conceptos y Teoría sobre Planeación Efectiva de Recursos Humanos, Estratégika Consultoría S.A., Universidad Politécnica de Nicaragua, Managua - Nicaragua.

Crosby, P. (2004). Los Principios Absolutos del Liderazgo. S/F. Soporte Digital.

Diccionario Anaya de la Lengua. (1980). Ediciones Anaya S.A., Segunda Edición corregida y ampliada, Madrid-España.

Donnelly, J., Gibson, J., e Ivancevich, J. (1984). Fundamentos de Dirección, Unión Tipográfica Editorial Hispano-Americana, S.A. de C.V-México.

Educación Continua Online. (2006). Dirección Estratégica, Formación de Posgrado, Primera Edición.

Gonzales, S. (2008): Educación con valores un libro para todos, sin editorial, Ica-Perú.

Graham, B., Baxter, R. y Ray, R. (2003). Diccionario de Economía, Editorial Trillas, Séptima Reimpresión, México.

Haiman, T., Scott, W. y Connor, P. (1985). Dirección y Gerencia, Editorial Hispano Europea S.A., Barcelona (España), Tomo I.

Herbert, J., y Sherman, W. (1986): Administración de Personal, Cía. Editorial Continental S.A., México, Décima Impresión.

León, C. et al. (2007): Gestión empresarial para agronegocios, Edición electrónica gratuita. Texto disponible en: www.eumed.net/libros/2007c/318/

Louis, A. (1973). Teoría y Práctica de la Dirección Profesional, Asociación para el Progreso de la Dirección, Traducido por Antonio Lois Costa, Mc Graw Hill Book Company (UK) Limited, España.

Maxwell, J. (2004). Desarrolle el Líder que Está en Usted, Caribe Betania Editores, Best Seller.

Motta, P. (2002). Una visión de sentido común sobre la administración- Gestión Contemporánea, Editorial Reecord, 2da. Edición, Sao Paulo.

Rubio, P. (sin fecha). Libro I, Introducción a la Gestión Empresarial, Instituto Europeo de Gestión Empresarial.

Sablich, C. (2001). Tesis de Pre grado La Póliza de Seguros y su Responsabilidad Civil Contractual al Inicio del Nuevo Milenio, Facultad de Derecho y Ciencias Políticas, Universidad Nacional San Luís Gonzaga de Ica.

Simpson, F. (2002). Dirección Estratégica de la Empresa, Una idea General; en http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/30/direstui.htm; última actualización el 01/2002; consultado el 20/10/09 [en línea].

Sweezy, P. (1976): Teoría del Desarrollo Capitalista, Fondo de Cultura Económica, Novena Reimpresión, Traducción de Hernán Laborde, Bogotá Colombia.

Recursos Web Consultados

- Vocabulario de FUNIBER, Toma de Decisiones, www.funiber.org.

- http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Relaciones_P%25C3%25BAblicas/%25C2%25BFQu%25C3%25A9_es_una_crisis_Caracter%25C3%25ADsticas_y_tipos/A201A15C8C7ABB73C125730100704175!opendocument, consultado el 25/05/2009 [en línea].
- http://www.dircom.udep.edu.pe/index.php?t=2009/junio/369_01, consultado el 27/07/2009 [en línea].
- http://www.dircom.udep.edu.pe/index.php?t=2009/junio/369_07, consultado el 27/07/2009 [en línea].
- http://www.libertaddigital.com/economia/los-grandes-emergentes-como-rusia-e-india-no-se-salvan-y-avanzan-hacia-la-recesion-1276345992/, consultado el 20/05/2009 [en línea].
- http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/business/newsid_7177000/7177606.stm, consultado el 21/05/2009 [en línea].

Anexo Nº 01[19]

Profesor del IESE afirma que las empresas despiden gente aunque gurús las critiquen: Crisis financiera y económica mundial la viven los empresarios y no los teóricos

(Lima).- Muchas ideas académicas no son más que teorías y la realidad la viven los empresarios, señala el docente Vicente Font quien estuvo en Lima invitado por el PAD-Escuela de negocios de la Universidad de Piura, y conversó con el diario Gestión. Font Pascual es doctor en Ciencias Económicas y Máster en Economía y Dirección de Empresas. Actualmente es director del Área Comercial del IESE Business School de la Universidad de Navarra.

¿Cómo van las cosas en España?

Mal, y van mal porque se han juntado la crisis financiera con la crisis económica. Hay mucho paro, mucha gente sin empleo. Se calcula que unos cuatro millones han perdido su trabajo.

Siempre se escucha de los académicos recomendar que es el momento para que las empresas diseñen programas creativos para no desprenderse de su gente. ¿Qué piensa usted de eso?

---

[19] http://www.dircom.udep.edu.pe/index.php?t=2009/junio/369_01, 27/07/2009.

A mí eso me parece un poco teórico, y yo más que académico soy empresario, y le puedo decir que la empresa no piensa así, y que está aquí para no perder dinero, para no perder patrimonio. Las compañías están dispuestas a desprenderse de gente, aunque los gurús critiquen. Claro, reteniendo a la que le resulte buena.

Dada la crisis, ¿las empresas solo deben pensar en sobrevivir?
En España, hoy por hoy, el único objetivo es sobrevivir. Había tal problema de falta de liquidez que hubo momentos en que se suspendían pagos. Entonces, hubo una intensa carrera para recuperar liquidez, para bajar las pérdidas que absorben liquidez.

Y todo lo que se habla sobre las oportunidades que se abren en esta época de crisis...

Una teoría brutal también. En crisis lo que hay que hacer es salvar el barco. Lógicamente, se abrirán oportunidades para aprovecharlas después. Por ejemplo, ya hay compañías en España que se van fusionando, porque como el mercado se ha reducido no es necesario tener dos fábricas. Ahora, más que oportunidades hay que buscar remedios. Si se vende mucho en mi lugar de origen, hay que buscar los mercados en otras regiones. El empresario debe reaccionar rápido.

Surge la creatividad...

La imaginación...

Como la idea de su compatriota de vender menú a un euro para retener a los clientes, es una reacción creativa...

¿Creativa? Es muy elegante decir creativa. Simplemente se bajaron los precios. Cuando se reducen los ingresos, uno está dispuesto pasar de grandes marcas a las marcas blancas, como llamamos en España a los productos de buena calidad pero de menor

precio. Así, se pasa de un yogur muy costoso, a uno elaborado en casa. En los restaurantes lo mismo, te regalan el café o te agregan un postre, con el fin de mantener la clientela.

¿Qué respuestas se han ido dando desde el punto de vista administrativo, como del marketing?

Lo primero ha sido intentar revisar toda la política de la compañía con criterio fundamental, no tanto de ventas, sino de cash, asuntos de tesorería, es decir, plantearse no tanto cuánto gano, sino cómo cobro, cuánto cobro, de quién cobro antes. En esa línea, se podrían abrir nuevas tiendas para captar cash, y se podría dejar de hacer promociones publicitarias y hacer promociones comerciales, es decir vender a precios bajos con el fin de captar liquidez. Pero también hay que utilizar las nuevas tecnologías, como vender a través de Internet.

Hay que llevar al consumidor a adquirir productos que son indispensables, y evitar que dé prioridad a lo urgente. Por ejemplo, se deja de comprar llantas nuevas para el carro para comprar otras cosas...

Cuando una persona aumenta de nivel de vida quiere comprar un montón de cosas, muchas que no necesita, pero cuando uno baja de nivel de vida real, el problema es resolver la gran pregunta: ¿qué hay que dejar de comprar? Entonces, surgen cosas que pueden resultar ridículas: no cambio las llantas para ahorrar, y esa pueda ser una decisión desacertada, porque se puede tener un accidente que podría llegar a ser hasta mortal.

Cuando la situación estaba mejor que ahora, las empresas nunca pensaron en diseñar programas para afrontar situaciones de crisis. ¿Por qué?

Los empresarios pueden ser muy criticados, como lo hacemos ahora, pero también se puede salir en su defensa en algunos aspectos. Por ejemplo, siempre se decía que los españoles no éramos exportadores. Sin embargo, en cuanto España entra al mercado común se convierte en un exportador. Qué quiere decir esto, pues que la gente hace cosas cuando no tiene más remedio.

¿Los empresarios son así?

Pues, creo que sí. Trabajan no solo por afición, sino porque no tienen más remedio. Estamos haciendo cosas que no hacíamos antes, con imaginación, porque tenemos que ganarnos la vida frente a la competencia que existe en la Comunidad Europea.

Bueno, pero trabajar cuando no hay más remedio, deja abiertas grandes posibilidades para cuando nos toca descansar...

Cuando estamos ajustando los tornillos y puliendo mucho el trabajo, cuando mejoren las cosas nos van a encontrar en una situación espectacular.

Anexo Nº 02[20]

Profesor del PAD - Escuela de Negocios de la UDEP afirma que el reto está en cómo reducir costos invirtiendo

Despedir personal en época de crisis puede afectar la competitividad de la empresa

(Lima).- El director y gerente general de la consultora Real Time Management, Hugo Alegre, explica cómo las empresas que están en la segunda etapa de la crisis deben enfrentar el reto de reducir costos, invirtiendo para reducirlos.

Alegre Brousset es también profesor de Dirección General del PAD-Universidad de Piura. Tiene la especialidad de Estrategia, operaciones de negocio y tecnología.

¿Qué deben tener en cuenta las empresas en la siguiente parte del año por venir?

En primer término, la crisis internacional sigue, no ha culminado y va a continuar con fuerza. En segundo término, lo que hay que entender es que el mundo está en crisis y no el Perú. Así hay empresas peruanas vinculadas al mundo que sienten el impacto de la crisis; y otras que solo se desenvuelven internamente.

¿Entonces?

El grupo de empresas afectadas por la crisis, como por ejemplo los textiles, agro y minería, en la primera parte del shock mundial tuvieron que estabilizarse en forma rápida; es decir, tuvieron que realizar los ajustes necesarios para reaccionar frente a la caída de su demanda o precios de sus productos. Y algunas de estas empresas todavía se encuentran en esta primera fase.

---

[20] http://www.dircom.udep.edu.pe/index.php?t=2009/junio/369_07, 27/07/2009.

Cuando hay una situación de crisis es justamente cuando se comprueba la capacidad de todo el personal para enfrentar los problemas. Hay algunas empresas que han sido más rápidas y otras que han demorado más. Ha habido mucha variación, pero se trata solo de una primera parte.

¿Hay una segunda parte?

Sí, de acuerdo a nuestra experiencia, hay compañías que han pasado a una segunda etapa de la crisis, que ya no es simplemente cómo reducir costos porque la empresa recorta su oferta, sino, el cómo reducir costos invirtiendo para que estos disminuyan, desarrollando proyectos que harán que la empresa sea más competitiva, que consuma menos energía, tenga menos merma, compre más barato, saque mayor rendimiento a los insumos o a las materias primas, tenga más personal calificado para que sea más productiva, etc.

Esto es lo que llamaríamos la segunda parte para comenzar a atacar, a tomar una posición más proactiva frente a la crisis.

¿Cuál es la estrategia para invertir a fin de reducir costos?

La respuesta varía. Una vez estabilizada la compañía, tiene que replantearse, revisar su negocio, analizar al mundo y revisar a sus clientes; es decir, debe revisar cuál es la situación en la que se encuentran los clientes, proveedores, etc., y analizar qué cosas han cambiado, en términos de las necesidades de los clientes.

Hoy, y en una proyección hacia el futuro, en muchos de los sectores, como el exportador, los clientes cada vez necesitan mantener inventarios más pequeños, porque a ellos también se les ha encarecido el crédito y van a tener necesidad de disminuir su apalancamiento financiero. Todo ello fuerza a las empresas a que los tiempos de

producción y distribución sean cada vez más cortos. Se trata de elementos que tiene que identificar la compañía para poder trabajar en este contexto de competencia o diferenciación, que va a ser crítico para atender a sus clientes.

¿Qué otros factores debe identificar la empresa?

También debe identificar que puede haber elementos de costos que sean importantes y cómo hacer para mejorar su posición de costos. Ahí se puede resolver, vía un mejor trabajo con proveedores, aprovechar mejor la tecnología, que puede ser propia del negocio o mejor uso de Internet 2.0; inclusive sacarle más partido a inversiones que ya tienen hechas. Muchas empresas en el Perú tienen inversiones en sistemas informáticos ERP, a las cuales no les han sacado el debido provecho. Sin embargo, inversiones marginales pueden aumentar dramáticamente la productividad de la compañía.

¿En conclusión?

La empresa tiene que proyectarse más allá de cómo reducir los gastos, para ver si pasa la crisis y si sigue trabajando, que no va a ser así, porque la crisis, en todos los sectores que están más vinculados al comercio exterior, va a continuar.

¿Es vital en estos casos reducir personal?

Esa pregunta se puede contestar desde dos ópticas. La primera perspectiva netamente económica de la compañía sugiere que si la demanda cae, la compañía tiene que plantearse hasta qué punto puede seguir empleando gente a la que no tiene carga de trabajo por asignar. Pero, por otro lado, la empresa tiene que ser muy consciente de que el activo más importante en términos de competitividad y productividad es la mano de obra; entonces, deshacerse de mano de obra capacitada y después volver a recontratar puede significar una pérdida muy grande de competitividad. En términos económicos,

hacer un despido rápido sin tener un debido análisis puede implicar un costo muy grande, considerando cuánto va a tardar en recuperar la productividad que podría haber ganado (Tomado del diario Gestión, martes 9 de junio de 2009).

Anexo Nº 03

Encuesta Dirigida a los Trabajadores

Nº………… (Para uso de oficina).

Por favor responda a todas las preguntas mercando con una “X” la alternativa que corresponda a su respuesta. Le agradeceremos no omitir ninguna contestación y ser verídico, sincero y claro en sus respuestas. La encuesta es anónima y los resultados únicamente serán usados con fines de una investigación interna, sin ninguna implicancia laboral debido a las respuestas, acuerdo que se ha dado con la propia Gerencia General.

1. ¿Conoce Usted la Visión de la Empresa?

Si (   )   No (   )

2. ¿Conoce Usted la Misión de la Empresa?

Si (   )   No (   )

3. ¿Tiene Usted conocimiento de los Objetivos que orientan las actividades de la Empresa?

Si (   )   No (   )

4. ¿Tiene Usted conocimiento de las Metas que se propone alcanzar en el presente año la Empresa?

Si ( ) No ( )

5. ¿Cómo trabajar en la empresa, se identifica Usted con los Objetivos que se propone alcanzar esta Empresa?

Si ( ) No ( ) No la Conoce ( )

6. ¿Se identifica Usted con la Misión de la Empresa?

Si ( ) No ( ) No la Conoce ( )

7. ¿Cómo trabajador de la empresa, se identifica Usted con los Objetivos que se propone alcanzar esta Institución?

Si ( ) No ( ) No la Conoce ( )

8. ¿Se identifica Usted con la Metas planteadas por la empresa para el presente año?

Si (   )   No (   )   No la Conoce (   )

9. ¿Conoce Usted los valores que sustentan las actividades de la Empresa?

Si (   )   No (   )

10. ¿Conoce Usted los principios que guían el cumplimiento de las funciones de la Empresa?

Si (   )   No (   )

Muchas Gracias